

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PERFORMANS HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİNİN
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞ-AİLE YAŞAM
ÇATIŞMASINA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Olcay GÜLER

Danışman

Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

Manisa-2019

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PERFORMANS HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİNİN
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞ-AİLE YAŞAM
ÇATIŞMASINA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Olcay GÜLER

Danışman

Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

Manisa-2019

	T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu	FRYL-031
	YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI Tez Savunma Sınavı Tutanağı	Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 12/11/2019 tarih ve 41/21 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Olcay GÜLER'in "Performans Hedeflerinin Belirlenmesinin Çalışanların İş Tatmini ve İş-Aile Yaşam Çatışmasına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" konulu tezi incelenmiş ve aday 20/11/2019 tarihinde saat 11:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna

OY BİRLİĞİ

DÜZELTME yapılmasına

OY ÇOKLUĞU

RED edilmesine

ile karar verilmiştir.

Doc. Dr. Asena ALTIN ÖLMEZ

BAŞKAN

Doc. Dr. Hande SAHİN

Abdurrahman Kılıç

Prof. Dr. Feriye KÖSE

ÜYE

ÜYE

Evet

Hayır

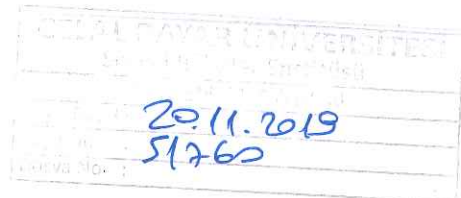
Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.



* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan
Enstitü Sekreteri

Onaylayan
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Performans Hedeflerinin Belirlenmesinin Çalışanların İş Tatmini ve İş-Aile Yaşam Çatışmasına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20./11/2019

Olcağ GÜLER



ÖZET

PERFORMANS HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASINA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada amaç kurumsal örgütler olan bankalarda çalışan personellerin performans hedeflerinin belirlenmesinin çalışanların iş tatmini ve iş-aile yaşam çatışmasına etkisini istatistiksel olarak araştırmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler için tanımlayıcı istatistiksel metotlar; sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca modelin uygunluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılarak çalışmanın analiz kısmı sonlandırılmış ve elde edilen sonuçlar neticesinde performans hedeflerinin belirlenmesinin; iş tatmini ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, iş aile yaşam çatışması ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olmadığı tesbit edilmiştir.

Araştırmanın demografik değişkenlerine göre oluşan bulgularında: Ankete katılan katılımcıların haftada toplam çalışma saati ve çalışılan pozisyona göre performans ölçeğinin puan ortalamalarında anlamlı fark oluşturduğu, eşlerin çalışma durumu ve çalışılan pozisyona göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarında anlamlı fark oluşturduğu ve son olarak bankacılık sektöründe toplam hizmet süresine göre iş-aile yaşam çatışması ölçeğinin puan ortalamalarına göre anlamlı fark oluşturduğu yapılan analizlerle görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Performans Hedefleri, İş Tatmini, İş Aile Yaşam Çatışması

ABSTRACT

THE EFFECT OF DETERMINATION OF PERFORMANCE GOALS ON WORK SATISFACTION AND WORK-FAMILY LIFE CONFLICT OF EMPLOYEES: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

The aim of this study is to search the effect of determining the performance targets of the employees working in banks, which are institutional organizations, their job satisfaction and the conflict between their work and family lives. For the data obtained for this purpose descriptive statistical methods; number, percentage, average, standard deviation are used. The data obtained from the study are analyzed using SPSS 22.0 program. Reliability analysis is performed to test the reliability of the scales. In addition, the confirmatory factor analysis is conducted to test the suitability of the model, and the analysis part of the study is finalized and as a result of the results obtained; it is found that there is no negative and meaningful relationship between work and family life conflict to determine performance targets have a positive and meaningful relationship with job satisfaction.

According to the findings of the study formed by demographic variables of the study: this significant relationship becomes clear. In the survey, it is found out that the total scale of working hours and the performance scale according to the position of the participants makes a significant difference in the score averages, the job satisfaction scale of the spouses makes a significant difference in the average of the points according to the working position and lastly, and lastly the work-family according to the total working time in the banking sector. It is seen that the life conflict scale makes a significant difference according to the average scores.

Key Words: Performance Targets, Job Satisfaction, Work Family Conflict

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın temellerini öğrencilik yıllarımda derin bilgi ve enerjisi ile atan Değerli Hocam Prof.Dr. Sevinç Köse'ye, sabırla bana yardımcı olan Danışman Hocam Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA'ya, Yüksek Lisans dönemimin başından sonuna kadar bana zamanlarını esirgmeden destek ve rehber olan Yrd.Dr.Lale ORAL ORTA, Dr.Hilmiye TÜRESİN TETİK, Dr. Deniz DİRİK'e, hayatımın her aşamasında hertürlü desteği esirgemeyen Sevgili Eşim Ayşe GÜLER'e ve bana öğrenmenin anlamını öğreten Rahmetli Babam Sabri GÜLER'e Teşekkür ederim.

Olcay GÜLER

Manisa, 2019



İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ.....	2
1.1. HEDEF KAVRAMI.....	2
1.1.1. Hedef Belirleme	2
1.1.2. Eylem Planlama.....	3
1.1.3. Özdenetim	4
1.1.4. Dönemsel Gözden Geçirme.....	5
1.2. PERFORMANS KAVRAMI.....	6
1.3. PERFORMANS HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ	7
1.3.1. Performans Hedeflerinin Özellikleri	8
1.3.1.1. Özgün ve Ulaşılabilir Performans (Specific)	8
1.3.1.2. Ölçülebilir Performans (Measurable).....	9
1.3.1.3. Ulaşılabilir Performans (Achievable).....	9
1.3.1.4. Yapılan İşle İlgili Performans (Related)	9
1.3.1.5. Belirli Bir Zaman Dilimi İle Sınırlı Performans (Time-Bound)	10

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI	11
2.1. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ.....	11
2.1.1. İş Tatmini Kavram	11
2.1.2. İş Tatmininin Önemi	12
2.1.3. İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler	13
2.1.3.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı.....	14
2.1.3.2. Ücret	15
2.1.3.3. Çalışma Saatleri ve Sosyal İmkanlar.....	16

2.1.3.4. Yönetim Yapısı	17
2.1.3.5. İletişim.....	18
2.1.3.6. İşyeri Fiziki Koşulları.....	18
2.1.3.7. İşin Toplum Genelinde Algınalışı (Yapısı-Zorluk Derecesi).....	19
2.1.3.8. Çalışanın Yeterlik Düzeyi, eğitimi, Karakter Yapısı	19
2.1.3.9. İş Tatmini Ölçme Yöntemleri	21
2.1.4. İş Tatmini Kuramları	22
2.1.4.1. İçerik Kuramları	23
2.1.4.1.1. Maslow'un Gereksinme Sıradizini Kuramı.....	23
2.1.4.1.2. Herzberg'in İki Etmenli Kuramı	24
2.1.4.2. Süreç Kuramları	25
2.1.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	25
2.1.4.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	26
2.1.4.2.3. Ödül Adaleti (Eşitlik) Kuramı	27
2.1.4.2.4. Locke'un Amaç Kuramı	27
2.2. İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI.....	28
2.2.1. İş-Aile Yaşam Çatışması Nedir?	28
2.2.2. İş-Aile Yaşam Dengesi ve Dengenin Önemi	29
2.2.3. İş-Aile Yaşam Dengesini Açıklamaya Yönelik Kuramlar	29
2.2.3.1. Akılcı Bakış Açısı Kuramı	30
2.2.3.2. Telafi Kuramı	30
2.2.3.3. Katkı Kuramı	30
2.2.3.4. Taşma Kuramı	31
2.2.3.5. Çatışma kuramı	31
2.2.4. İş-Aile Yaşam Dengesiyle İlgili Yaklaşımlar.....	31
2.2.4.1. Ayrı Dünyalardan İş Aile yaşam Sentezine	31
2.2.4.2 İş-Aile Yaşam Sınır Teorisi.....	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR

ARAŞTIRMA.....	34
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	34
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	34
3.3. Araştırmanın Yöntemi	35
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	35

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	35
3.6. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliği	36
3.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	49
3.7.1. Araştırmanın Modeli	49
3.7.2. Araştırmanın Hipotezleri	49
3.8. Araştırmanın Bulguları.....	51
3.8.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalamaları	51
3.8.2. Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Ölçeklere Göre Analizleri	53
3.8.3. Korelasyon Analizi.....	63
3.8.4. Hipotezlerin Kabul/Red Genel Bilgiler	65
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	67
KAYNAKLAR	72
EKLER.....	85
EK.1 Anket Formu	85

KISALTMALAR LİSTESİ

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
C.	: Cilt
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Doç.	: Doçent
Dr.	: Doktor
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
S.	: Sayı
TDK	: Türk Dil Kurumu
U.S.A.	: United States of America
Vd.	: Ve diğerleri

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları	37
Tablo 2: Performans ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri.....	40
Tablo 3: Performans ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri.....	41
Tablo 4: Performans ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları	43
Tablo 5: İş tatmini ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri.....	44
Tablo 6: İş tatmini ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri	45
Tablo 7: İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları	46
Tablo 8: İş aile çatışması ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri	46
Tablo 9: İş aile çatışması ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri	47
Tablo 10: İş aile çatışması ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları	48
Tablo 11: Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri.....	51
Tablo 12: Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması	53
Tablo 13: Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması.....	56
Tablo 14: Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının karşılaştırılması.....	59
Tablo 15: Araştırmada kullanılan ölçekler arasında ilişki	63
Tablo 16: Araştırmada kullanılan hipotez kabul/red tablosu	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Smart	8
Şekil 2: Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı.....	15
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İşgörenlerin Çalışma Hayatı İlişkisi	24
Şekil 4: Performans ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model	39
Şekil 5: İş tatmini ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model	45
Şekil 6: İş aile çatışması ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model	47
Şekil 7: Araştırmanın modeli.....	49

GİRİŞ

Bireylerin iş ve aile yaşamları arasında hem sağlıklı bir denge kurup kuramayacağı hem de iş yaşamlarında verimli ve üretken olup olmadığı, diğer taraftan ailelerine daha çok zaman ayırıp ayırmadıkları literatür genelinde tartışma konusunu oluşturmaktadır. İnsanlar iş ve yaşamları dengede olduğunda ve yüksek iş tatmini deneyimlediklerinde daha verimli çalışmaktadırlar. Kişilerin, iş yaşamları ile aile yaşamları arasında denge kurmalarının iş hayatlarında bireysel başarıları, özel hayatta da mutlulukları, araştırmacılar için ilgi çekici ve önemli bir konu olmaktadır.

İş-aile yaşam çatışmasının birlikte yönetimi oldukça önemlidir. Mutlu birey olmaları, yaşam doyumları; işgördükleri örgütlerde performanslarını ve bireysel başarılarını da direkt olarak etkilemektedir. Bu çatışma; uygun insan kaynakları politikaları, örgütsel düzenlemelerin hayata geçirilmesi ile etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilmektedir. Örgüt çalışanları, sosyal ve kültürel bakımdan önemli değişimlerle karşılaştıklarında iş yaşamının aile yaşamı üzerindeki etkilerini ve işgörende yarattığı iş-aile yaşam çatışmasında oluşan örgütsel ve bireysel sonuçları dikkate alırsa, örgüt araştırmaları açısından konunun önemi ve değeri daha net bir hâl alacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde hedef ve performans kavramlarının tanımlarına ve performans hedeflerinin özelliklerine ve unsurlarına yer verilmiştir. Hedeflerin belirlenmesi ile performans kavramı günümüz bankacılık sektöründe çalışan işgörenlerce aynı şekilde anlaşılmaktadır. Bu nedenle çalışmada performans ve performans hedeflerinin belirlenmesi eş anlamda kullanılmıştır. İkinci bölümde çalışanların iş tatmini ve iş-aile yaşam çatışması açıklanmıştır. Son olarak üçüncü bölümde araştırma ile ilgili analiz yapılmış ve bulgular istatistiki olarak yorumlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı performans hedeflerinin belirlenmesinin çalışanların iş tatmini ve iş-aile yaşam çatışmasına etkisini araştırmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler için tanımlayıcı istatistiksel metotları; sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeklerin geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ayrıca modelin uygunluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılarak çalışmanın analiz kısmı sonlandırılmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde, hedef ve performans kavramı açıklanmıştır. Performans hedeflerinin belirlenmesine ilişkin açıklamalar ve performans hedeflerinin özelliklerine yer verilmiştir. Günümüzde Bankacılık sektöründe performans hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşma çabası direkt performans olarak algılanmakta zira tüm değerlendirmelerin sonucunda yılın başında belirlenen performans hedeflerinin yüzdesel gerçekleştirmeleri sonucunda nicel ve nitel olarak performans ölçümü gerçekleşmiş olmaktadır.

1.1. HEDEF KAVRAMI

“Yapılması tasarlanan iş, amaç” olarak tanımlanan hedef ile eşanlamlı olarak amaç; ulaşılması istenilen her türlü sonuç, maksat; ulaşılması istenilen daha önemli sonuç, gaye; ulaşılması amaçlanan ideal ile hedef; gayenin bir alt basamağında yapılması tasarlanan iş, amaç (TDK, 2019) ile daha somut bir anlam taşımaktadır.

Arzulanan sonuçların dışavurumu olan hedef, bilişsel ve fiziksel kavramlara yönelik istenen sonuçların anlatıldığı bir olgudur (Austin ve Vancouver, 1996: 338).

Motivasyon ile ilişkilendirilen hedef; kişilik psikolojisi ve bilişsel psikoloji araştırmalarında da kavramsal olarak kullanılmaktadır. İnsan arzularının ifadesi yanında fiziksel ihtiyaçları ve başarı sonuçlarını da ifade etmektedir (Mavisu, 2010: 34-35).

Bilişsel, duygusal ve davranış öğeleri hedef ile bütünleşir. Bilişsel entegrasyon ile hedefe gidilen yolda bir düzen oluşturulması, belleğin zihnen ifadesidir. Duygusal öğe ile hedefe ait duygusal reaksiyon ifade edilir. Davranışsal öğe ile de hedefe yönelik planlamayı gerçekleştiren eylemler olarak açıklanır (Yetim, 1991: 37-40).

1.1.1. Hedef Belirleme

Edwin A. Locke'in geliştirdiği hedef belirleme kuramına yönelik yapılan araştırmalar ile hedeflerin belirlenmesinin performans artışına neden olduğu saptanmıştır. Bu süreçte amaç; çalışanların hedeflerine ulaşmada bilinçli olarak hangi eylemleri planladığıdır. Harcanan çaba, ulaşılmak istenen başarı ve heyecan duymak, belirlenen hedeflere ulaşmak için uygulanan planları gerçekleştirmede destekleyici unsurlardır (Başaran, 2000: 90-91).

Hedef belirleme; amaçlara göre yönetim olarak adlandırılmakla birlikte yönetici ve işgörenler arasındaki etkileşimleri ortaya koyar. İşgörenler örgütün stratejisini destekleyici, hedef odaklı iş ve çalışma grubuyla sonuçların güçlendirilmesine katkı sağlar. Hedef belirlemede performans etkileri şunlardır;

- ✓ Hedeflere yönelmede insanların düşünceleri, eylemleri ve davranışları, performansa etki eder,
- ✓ İnsanlar motive edilerek davranışlar hedeflere yönlendirilir,
- ✓ Hedef belirleme etkinliğinin zorluğunun yanında başarılabilir olması çalışanları daha fazla gayret göstermeye yönlendirir (Helvacı, 2002: 158).

Bireylerin çevre şartları, gelişen teknoloji, istek ve arzuları, ilgi alanları gibi gelişebilen veya değişebilen değerlere bağlı olarak farklı yönelimleri olabilir. Bu süreçte kişilerin tereddüt içerisinde, karar veremeyen veya doyumсу oldukları anlamları çıkarılmamalıdır. Değişen ilgi, birikim ve tecrübe; kişinin kariyer kararlarında farklılıklara yönelmesine, hedef belirleme sürecinde karar vermesine yardım eder (Varol, 2001: 55-56). Dolayısıyla hedef belirleme; kısa ve uzun vadeli bir süreç olarak tasarlanabilir.

Hedef belirlemenin etkili olmasında belirlenen nitelikler, süreci ve sonuçları farklılaştırmaktadır. Bu nitelikler ile hedef;

- ✓ Zor fakat ulaşılabilir olması,
- ✓ Belirgin ve görünür olması,
- ✓ Süreçte zamanın sınırlı olması
- ✓ Kişiye geri bildirimde önem ve anlam katması,

şeklinde özetlenebilir (Mavisu, 2010: 49-50).

Hedef belirlemenin başarılı olup olmadığı geri bildirim yapılarak belirlenir. Hedefe olan bağlılık, beklentiye ve başarı derecesine bağlıdır. Olumlu yapılan geri bildiri, hedefe olan başarı ve güven duygularını etkiler (Arslan ve Göksoy, 2017: 33). Bu amaçlar işgören tarafından değerlendirilir. İşletmenin genel hedefleri, birimler ve kişisel amaçların yapılandığı ilkeler olarak kullanılır (Deniz, 2004: 18).

1.1.2. Eylem Planlama

İnsan, amaçları doğrultusunda hareket eden bir varlık olarak hayat boyu eylemlerini düzenleyip “kendi olma” yolunda davranışlarını organize etmektedir (Mavisu, 2018: 221).

Eylem planlamada belirlenen hedeflere ulaşmadaki araçlar belirlenir. Yani ulaşılması istenilen hedefler için planlamalar yapılır. Planlamaların oluşturulmasında

ise zamanlama ve faaliyeti oluşturmaya yönelik kaynaklar belirlenir (Deniz, 2004: 18-19).

Planlama;

- Örgütün amaçları,
- Varılması düşünülen hedefler,
- Hedefe yönelik misyon,
- Kullanılacak yöntemler,
- Strateji planlamasından oluşur. Ayrıntılar açıklanarak eylem planlamasına karar verilir.

Eylem planlaması ile olası tüm verilerin gözden geçirilerek, stratejik plan çerçevesinde hedefe nasıl ulaşılabileceği sorusu ile planlamada;

- Beklenen maliyet,
- Örgüt içi düzenlemeler,
- Düzenlemelerin yapılma süresi,
- Planlama sürecinde gereksinim duyulan değişiklikler,
- Planlama aşamaları ve tamamlama süreçlerine gereksinim duyulup

duyulmayacağı gibi sorular ile verilerden yararlanılabilir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 409).

1.1.3. Özdenetim

Özdenetim; kişilerin sahip olduğu duygu ve güdülerin yönetimidir. Duygu veya tutku bastırılmadan denge sağlanmalıdır. Bastırılmış duygular bireyde soğukluk ve mesafenin artmasına sebep olabilmekte, aşırıya kaçtığı anda ise kontrol mekanizmasını sağlıklı yürütememektedir. Duygularını kontrol edemeyen işveren, çalışanlarının performans düşüklüğünde öfkelenip kızabilirken, duygu kontrolü sağlayan işveren ise performans düşüklüğünün altında yatan sebepleri araştırmaya gitmektedir (Doğan ve Demiral, 2007: 215).

Duygu yönetimini içerisindeki özelliklerden biri olan özdenetim; kişinin otokontrol, özgüven, yenilikçilik, güvenilirlik ve vicdan gibi alt boyutlarını oluşturur (Polat ve Yavaş, 2012: 222)..

Kişiyeye ait olan duygu birikimlerini kontrol ederek, tepkilerini mantık çerçevesinde yönlendirebilmesi anlamında kullanılmaktadır. Özbilinç, iletişim, sosyal beceri ve empati gibi duygu yönelimli özelliklere sahip olan kişi, kendini geliştirebilme çabası içerisinde olgunluk ve gelişme gösterebilmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008:35).

Özdenetim, duygu kontrolü ile yapılması planlanan işleri düzene koyarak işleyiş kazandırmak, hedefe ulaşmada insani duygularla hareket edip tutkuları ötelemektir (Doğan ve Demiral, 2007: 215). Hedefe yönelik yapılan davranışlardaki sabır, motivasyon, planlama ve elde edilen başarı özdenetim ile ilişkilidir (Sudak ve Zehir, 2013: 144).

1.1.4. Dönemsel Gözden Geçirme

İşletme üretiminin devam etmesi sırasında, işi yürüten kişiler ile onları kademeli olarak kontrol eden işveren veya yöneticilerin yaptıkları işletme içi kontrol faaliyetidir. Kontrol sistemi, özdeğerlendirme formları ile oluşturulmaktadır.

Kuruluştaki meydana gelen faaliyetlerin, önceden tasarlanan hedefler ile karşılaştırılarak ortaya çıkan sonuçların değerlendirilip yapılacakların saptanması çalışmasıdır. Fakat insanların hataları ile yüzleşmede karşılaştıkları zorluklar öz değerlendirmenin sağlıklı yapılamamasına, dolayısıyla da hatalar düzelmediği müddetçe dönemsel gözden geçirmede sonuç elde edilememesine neden olmaktadır. Bu bakımdan dönemsel gözden geçirme bir öğrenme sürecidir. Bu süreci uygulayan kişi, hem çalışılan birimi hem de kurumda sonuçlanan rapor ile kurum iç denetim birimi hakkında bilgi sahibi olacaktır. Bu sayede kişinin eğitim ve kalite anlayışında farkındalık oluşturacaktır (Ünlü, 2013: 35).

Dönemsel gözden geçirmeler, iç denetim birimi içerisindeki yetkili iç denetçiler tarafından yapılabileceği gibi kurum içerisinde yeterli bilgiye sahip kişilerce de her yıl en az bir kez dönemsel gözden geçirme faaliyeti gerçekleştirmeleri zorunludur. Bu faaliyetlere en az on iş günü ayrılmalıdır. Dönemsel gözden geçirme sürecini yapacak kişide;

- ✓ Tarafsız,
- ✓ Belirlenen ölçülerde ve mesleki ahlak kurallarına uygun bilgi seviyesinde,
- ✓ Teknik konularda bilgisinin,
- ✓ Mesleki onay yetkinliğinin,
- ✓ Kurumun işleyişi hakkında bilgi sahibi,
- ✓ Göreve istekli,
- ✓ İnsan ilişkileri becerilerinin,
- ✓ İletişim yeteneğinde,
- ✓ Çözüm odaklı,

- ✓ Raporlama becerileri,gibi kriterlerin olması gerekmektedir (Aydın, 2013: 23).

Başlangıçta belirlenen hedefler ile ulaşılan hedefler karşılaştırılıp değerlendirilir. Yapılan gözden geçirmeler ceza anlamında olmayıp, yapıcı ve eleştirel olarak yürütülür. Üst yönetici bu anlamda gelecek ile ilgili performans sürecinde işgörenlere cesaretlendirip, lider vasfı ile yargılamaktan uzak rol üstlenir (Deniz, 2004: 19).

1.2. PERFORMANS KAVRAMI

Fransızca kökenli olan performans kelimesi (Uysal, 2015: 33), Türk Dil Kurumu'nda "Başarım" ifadesi ile karşılık bulmaktadır (TDK, 2019).

Performans, kişinin, grubun ya da işletmenin belirlenen vizyon doğrultusunda hedefe yönelik neler yapıldığı veya yapılabileceğinin ifadesidir. Performans, bir amaç ve planlama dahilinde ulaşılan nicel ve nitel kavramlar olup, salt veya göreceli olarak sınıflandırılır. Üretimde verimlilik ve yapılan hizmetler ile performans açıklanabilir (Kubalı, 1999:32).

Bir amaç, görev ya da bir işlevin hayata geçirilmesi ile ilişkili olan performans; faaliyeti oluşturan program ile kullanılan kaynak, zaman, elde edilen çıktı ve gerçekleştirilen sonuçlardır (Kaya ve Aral, 2000: 5). Farklı misyon ve vizyona sahip işletmelerde belirlenen hedeflere, stratejiye uygun biçimde ulaşılmak amaçlanır (Ağca ve Tuncer, 2006: 176).

Bireysel performans ile çalışanların yetenek ve güdülenmeden kaynaklanan davranışsal sonuçların ifadesi; örgütsel performans ile de karlılık, verimlilik, pazar payı, müşteri memnuniyeti gibi finansal ve işlevsel sonuçların çıktılarını olarak adlandırılan fonksiyonlar ifade edilir (Uysal, 2015: 33).

Kurumsal açıdan performans kavramında; işletmelerin kuruluş amaçları ve üstlendikleri görevlere göre farklılıklar gösterir. Yönetimin esas görevi örgütü en üst seviyeye ulaştırıp başarı sağlamaktır. Bu bakımdan yönetimin performans anlayışı, işletmenin varlığı ve sürekliliği ile doğru orantılıdır (Akal, 2000: 5).

Rekabetin sürekli olarak yenilenmesi ve sürekliliğin sağlanması, işletmelerin üretim performanslarını artırmalarına bağlıdır. Performansta; amaçlar, belirlenen görev ve fonksiyonların yerine getirilmesi, çalışma sonucunu nitel ve nicel olan belirlenebiliyor olması gerekmektedir. İş için harcanan çaba ve sonucundaki başarı iş performansı olarak yansımaktadır. Performansın ödüllendirilmesi iş doyumunun

artmasına, dolayısıyla sonraki hedeflerde göstereceği performans düzeyinde artışlara neden olur (Uzlu, 2018: 32).

Performans, hayatımızda hem iş hem de sosyal hayatta karşılaşılan bir kavramdır. Ölçümleme ve karşılaştırma yapılabilmesi için kavramla ilgili tanımlamaların yapılması gerekmektedir (Savaş, 2005: 1). Performans kavramına yönelik birçok tanımlama ile karşılaşılır. Akal'a (2000) göre performans; işle ilgili belirlenen süre içerisinde elde edilen sonuçlardır (Akal, 2000: 1). Campbell (1990) performansı; birey davranışlarının sonuçları olarak yorumlar (Campbell, 1990: 687). Fiili olarak iş yapan birey, grup ya da teşebbüsün belirli bir süre içerisinde amaçlanan hedeflerde nitel ve nicel sonuçları (Uysal, 2015: 33) olarak da ifade edilmektedir.

Genel anlamda performans; işgörenlerin belirli bir zaman sürecindeki iş başarma veya yapmaları gerekli olan görevleri yerine getirme dereceleridir (Pakdil, 2001: 23).

1.3. PERFORMANS HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ

Performansın değerlendirme aşamalarından olan performans hedefleri ile, faaliyet dönemi süresince işverenlerin kendilerinden beklentilerini, neye ve ne tür kriterlere göre performansının ölçümleneceğini önceden bilme fırsatı bulur (Deniz, 2004: 5).

Yöneticiler tarafından performans yönetim sisteminin yapısı;

- ✓ Hedef belirleme ve planlama
- ✓ Performans izleme süreci
- ✓ Performans değerlendirme süreci
- ✓ Ödül-ücret, eğitim, gelişim ve kariyer planlama süreçleridir.

Hedef için, dönem başında yapılan organizasyonda vizyon, misyon doğrultusunda “performans göstergeleri” ve “hedef”ler belirlenerek önceliklerine göre sıralanırlar. Belirlenen hedefler, üst yöneticiler tarafından astlara paylaştırılarak yapılan görüşmelerle birey bazında planlama yapılır. Hedef belirlemede işgörenlerden gerekli veri, bildirimler sağlanarak, hedef konularında fikir birliği sağlanır, ulaşılması düşünülen her bir hedefe yönelik çalışma planları hazırlanarak şirket, grup, birey bazında bütünleşme sağlanır (Işığışık, 2008: 5-6).

İnsanların düşünce ve eylemleri, davranışları, ulaşılmak istenen hedefleri başarabilme isteği hedef belirlemede etken olan unsurlardır. Çalışma performansını

etkileyen bu unsurlar, işgörenleri daha fazla çaba sarfetmeye yönlendirir (Helvacı, 2002: 158).

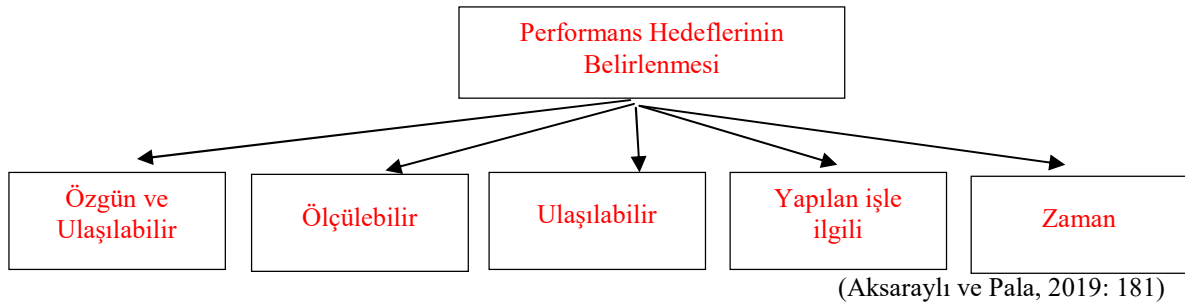
1.3.1. Performans Hedeflerinin Özellikleri

Performans değerlendirmede rol oynayan etkenlerden biri olan performans hedefleri ile belirlenen hedef çalışmalarında, işgörenler kendilerinden nasıl bir çalışma düzeni istendiğini, hangi doneler ile performanslarının sınındığını önceden bilme fırsatı yakalarlar (Deniz, 2004: 5-6).

İnsanlar farklı bakış açıları ve düşünceleri ile birbirlerinden ayrışır. Elde edilen başarının kabul edilirliliği de tartışmalara ve sorunların çıkmasına neden olacaktır. Amaç ve hedeflerin kesin çizgilerle belirlenmesi grup içi birlikteliğe dolayısıyla hedefe ulaşmada odaklanmayı da beraberinde getirecektir. Bu sayede açık olan hedef ve başarı veya başarısızlık oluştuğunda tartışma olmadan herkes tarafından kabul görecektir. Amaç ve hedefleri hatırlatıcı özelliği ile göreceli olmayan net sonucu sağlayan SMART adı verilen ölçütte; özgün, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zaman sınırlı ölçümlenmelerle karşılaştırma yapılmalıdır (Aksoy, 2019: 212).

SMART kriterlerinin amaca etkisini organizasyonun karakteristik özellikleri ve nihai hedefi belirlemektedir (Shanin ve Mahbod 2007).

Şekil 1: SMART



1.3.1.1. Özgün ve Ulaşılabilir Performans (Spesific)

Yapılan iş ilgili hedefler belirlenmelidir. Önceden belirlenen somut bilgiler ve kriterler konusunda uzlaşmış olmalıdır. İşgörenlerin kendileri hakkındaki beklentilerini bilmeleri gerekmektedir (Işığışık, 2008: 3).

Belirlenen hedeflerin kesin ve mutlak olarak tanımlanması, performans ölçütlerinin geliştirilmesine engel teşkil edecek nedenlerin ve etkilerinin kesin olarak bilinmesini gerektirmektedir (Aksaray ve Pala, 2019: 179).

Amaç ve hedefe ulaşmada ekibin göstermiş olduğu çalışmanın ne ile sonuçlanacağını anlayabilmesi için gerekli bilgiye ulaşması sağlanmalıdır (Aksoy, 2019: 212).

1.3.1.2. Ölçülebilir Performans (Measurable)

Belirlenen hedeflerin başarısının ne şekilde ölçüleceği önceden net olarak tanımlanmalıdır. Standartlar, hedefler, nesnel ve ölçülebilir olmalıdır. Belirlenen standartlar nicel ise ölçüm nitele oranla daha kolaydır (Işığışık, 2008: 3). Değerlendirmenin yapılabilmesi, performans hedefleri ile sonuç göstergelerinin ölçülebilir olmasına bağlıdır (Altun, 2019).

Hedefin başarıya ulaşip ulaşmaması sadece yapılan ölçümler ve karşılaştırmalar sonucunda belirlenir. Rakamsal ifadelerin kullanılması ölçümün gerçekliğini belirlemektedir (Aksaraylı ve Pala, 2019: 179). Örneğin, “poşet tüketimini azaltmaya çalışacağız” ifadesinin ölçülmesi zor olacağından amaç ve hedef belirlemeyi imkansız hale getirecektir (Aksoy, 2019: 212-213).

1.3.1.3. Ulaşılabilir Performans (Achievable)

Belirlenen hedeflere ulaşmadaki standartlar, işgörenleri zorlayıcı olmakla birlikte ulaşılabilir de olmalıdır. Hedeflerin işgörenlerde başarıyı engelleyici derecede zorlukta olmamasının yanında, çok da kolay başarabileceği düzeyde de olmamalıdır (Işığışık, 2008: 3).

Belirlenen hedeflerin gerçekçi olması ve elde edilebilir olması kabul edilebilirlik düzeyine bağlıdır. Belirlenen hedefin elde edilmesinde gözden kaçan fırsatların veya hedefe yaklaştıran kaynakların tanımlanmasında performans ölçütlerinin iyileştirilmesi işe yarayacak nitelikte olmalıdır (Aksaraylı ve Pala, 2019: 179). Örneğin, “Üretim kapasitemizi gelecek yıla kadar % 20 oranında artıracacağız” ifadesi ulaşılabilir fakat “üretim kapasitemiz ülkenin en yüksek oranına sahip olacak” ifadesinin gerçekleştirilmesi zor olabilir ve motivasyona da olumsuz yansıtılabilir (Aksoy, 2019: 213).

1.3.1.4. Yapılan İşle İlgili Performans (Related)

Belirlenen hedeflerin zorluk derecesi “gerçekleşebilir” oranda, uygun ve makul seviyelerle belirlenmiş olmalıdır (Işığışık, 2008: 3).

Belirlenen hedeflere ulaşmanın mümkün olması ve performans kriterlerini desteklemeye yönelik yeterli kaynakların elde edilmiş olması gerekmektedir (Aksaraylı ve Pala, 2019: 179).

Bütün yapılan süreçte önceliklere yoğunlaşmak gerekmektedir. Gerçekçi amaç ve hedefe yönelik ifadeler, ekibin çalıştığı alandaki motivasyonun artmasına neden olduğu gibi takım olarak yapılması gerekenlerle tutarlıdır (Aksoy, 2019:213).

1.3.1.5. Belirli Bir Zaman Dilimi İle Sınırlı Performans (Time-Bound)

Gerçekleştirilmesi düşünülen hedeflerin bir zaman dilimi ile “zaman sınırlı” (6 aylık veya bir yıllık) olarak tespit edilmelidir (Işığışık, 2008: 3). Örneğin bankacılıktaki hedeflerin bir yıla yayılması ve hedeflerin üç aylık periodlar şeklinde performans değerlendirmeye tabi tutulması ve dört periodun aritmetik ortalamasının nihai performans notunu oluşturması.

Performans ölçütlerinin iyileştirilmesi; belirlenen kısa veya uzun vadeli zaman dilimlerinde yapılan planlamalar ile gerçekleştirilmelidir (Aksaraylı ve Pala, 2019: 179).

Performansın zamana bağlı olmadan kullanımında ise ekipte, önceliklerin değişmesine, dikkatin dağılmasına vb. neden olmaktadır. “Bir sonraki iş takvimi sonunda yayın sayısını % 15 artıracaklarını” bildiren ifade zamana bağlı iken, “yayın kalitesini iyileştireceğiz” ifadesi zamana bağlı değildir (Aksoy, 2019: 214).

Araştırmanın ilk bölümünde bağımsız değişkenimiz olan performans hedeflerinin belirlenmesi ile ilgili olarak hedef kavramı ve hedef kavramının unsurları açıklanmıştır. Ayrıca performans kavramı ve performans hedefleri ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise bağımlı değişkenlerimiz olan iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler ile iş tatmini kuramları ve iş aile yaşam çatışması kavramları ile iş aile yaşam dengesini açıklamaya yönelik yaklaşım ve kuramlara değinilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI

Araştırmada performans hedeflerinin belirlenmesinin çalışanların iş tatmini ve iş aile yaşam çatışmasını etkisi incelenirken bankacılık sektöründeki işgörenlerin iş tatmininde, içerik kuramlarından Herzberg'in iki etmenli kuramı önem kazanmakta aynı şekilde süreç kuramlarından Vroom'un beklenti teorisi ve Vroom'un modelini temel alan Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı ve Locke'nin amaç kuramı iş tatmini noktasında önem arz etmektedir. Bankacılık sektörü içerisindeki incelememiz devam ederken diğer bağımlı değişkenimiz olan iş aile yaşam çatışması konusunda iş aile yaşam dengesini açıklamaya çalışan yaklaşımlardan yararlanılmıştır.

2.1. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ

İkinci bölümünde ilk olarak çalışanların iş tatmini ele alınmıştır. İş tatmini kavramı tanımlanmış ve bu kavramın önemine yer verilmiştir. Sonrasında İş tatminin etkileyen faktörlere değinilmiştir. İş tatmini kuramlarıda; içerikve süreç kuramları olarak değinilmiştir.

2.1.1. İş Tatmini Kavramı

Tatmin terimi "İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum" anlamıyla TDK (2011)'da tanımlanırken, bu duygunun ilgili kişi tarafından hissedilmesi ve kişiye ait iç huzura ulaşmasının sağlanmasıdır. İş tatmini ise; kişinin çalışma ortamındaki koşullar ile oluşturulan uyum memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:198).

İş tatmini kavramı ilk kez 1920'li yıllarda ortaya çıkmıştır. 1930'lu ve 1940'lı yıllarda önemi anlaşılan iş tatmini, çalışanların yaptıkları işe karşı olan bağlılıklarını belirtmektedir(Bingöl, 1990: 202-204). Kök (2006) tarafından yapılan bir araştırmada; 1992 yılında iş tatmini konusunda yapılan araştırma, makale ve bildiri sayısının 7000 civarında olduğu: bu durumun örgüt ve çalışanlar açısından değerlendirildiğinde her zaman önem kazandığına işaret etmektedir (Kök, 2006: 292). İş tatmini konusunda araştırma sayısının işin kazandırdıkları ile çalışanın beklentilerinin uyum içinde olması iş tatmini kavramını ortaya çıkarmıştır (Bingöl, 1990: 202-204).

Çalışanların yaptığı işe yönelik geliştirdiği tavır ve duygular(Erdoğan, 1996: 233-236), çalışma yaşamının sonunda işine, çalıştığı yere ve iş çevresine dair bir dizi

tecrübe oluşturmaktadır. Çalışma hayatı boyunca çalışanın gördükleri, tecrübe ettikleri, sevinçleri ve üzüntüleri iş tatmininin genel yapısıdır (Erdoğan,1999: 231).

Vroom iş tatminini, çalışanların işlerindeki görevine karşı duygusal tepkileri ve çalışanın işine karşı pozitif tepkileri olarak tanımlamaktadır. Ayrıca çalışanın olumsuz tepkilerini, iş tatminsizliği olarak ifade etmektedir (Vroom,1967: 99).

Zamanımızın büyük bir kısmını iş yerinde kullanmaktayız. Dolayısıyla iş yerinde yaşanan duygular sonrasında eve gidildiğinde aile ortamına yansiyabilmekte ve yaşantımızı etkileyebilmektedir. Çünkü, insanlar sadece duygu ve düşüncelerini karşılaştırmalarının yanı sıra, tecrübelerini, saygınlıklarını, iş konumlarını ve kişilik özelliklerini de karşılaştırmaktadırlar (Diener ve Ryan, 2009: 391-400). Kişinin karakteri, eğitimi, tecrübesi, yaş ve cinsiyeti gibi değişkenler iş tatminini de şekillendirmektedir (Matteson ve Ivancevich 1996: 129).

Sonuç olarak iş tatmini; insanların sahip olduğu deneyim ve duygularla, çalışma hayatı süresince kendi işi ve iş çevresi arasındaki ilişkilerini göstermektedir (Kök, 2006: 293).

2.1.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini kavramı genel olarak düşünüldüğünde işe karşı duyulan memnuniyeti ifade etse de işleyişine etki eden ücret, kariyer planlaması, fiziki ortam gibi unsurlar işgören açısından tatmin edici olmayabilir. Bu durumlar, işgören ve işveren açısından işletme performansına olumsuz etki etmesine sebep olacağından iş tatminine yönelik tedbirler almak durumundadırlar (İmamoğlu vd., 2004:168).

İş tatminini önemli kılan başlıca iki sebep vardır. İlki, çalışanların işleri konusunda düşündüklerinin ve hissettiklerinin kendileri ve yaptıkları işler için önemli olması olarak nitelendirilmektedir. İkincisi ise yöneticiler için çalışanların işlerine karşı yaklaşımlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisidir. İş tatmininin, doğrudan sebep olduğu davranışlar; devamsızlık, verimlilik, performans, psikolojik ve fiziksel sağlık, ücret olarak nitelendirilmektedir (Feldman ve Arnold, 1983: 79). Aşağıda bu faktörlere yer verilmektedir:

Devamsızlık faktöründe, çalışanların işe gelmeleri gerekirken; sıklıkla, kısa veya uzun süre işe gelmemeleri ile iş tatminsizliği arasındaki ilişki önemlidir. Beklentilerin yeterince karşılanamadığı iş ortamlarında verimlilik düşmekte, işe olan istek ve verimin azalmasına neden olabilmektedir ki bu durum sağlık açısından (sinirlilik, uykusuzluk, baş ağrısı gibi) olumsuzlukların ortaya çıkmasına, dolayısıyla iş tatminsizliğine sebep olmaktadır (Kök, 2006: 294-295).

Başarılı olmak, kendini gerçekleştirmek, çalışanları yüksek verim için eyleme geçirmektedir (Başaran,1998: 206).Performans; belirli bir amaç, görev ya da işlevin yapılması veya yerine getirilmesi durumu ile ilişkilidir ve çalışma sonucunda sağlanan hem nitel hem de nicel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletmeler için önemli bir etken olan performans, sürdürülebilir rekabet gücünü sağlamak ve işletme üretiminde artış yoluna gitmesinde oldukça etkili bir rol olmaktadır (Akal, 2003: 10-11).

İnsanlar, ekonomik bakımdan ihtiyaçları olmasa dahi çalışmak ve kişisel yeteneklerini ortaya koymak isteyebilmektedirler. İşgörenler, yaptıkları işte kişisel hünelerlerini ortaya çıkarmak isterler. Bu sebeplerden dolayı iş tatmini ile psikolojik uygunluk arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır. Çalışanın işinden uzaklaşması, moralinin ve verimliliğinin düşük olmasına neden olmaktadır (Kesici, 2006: 33-36).

2.1.3. İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler

Toplam kalite yönetiminin içeriğini oluşturan müşteri memnuniyeti yanında, iç müşteri olarak karşımıza çıkan işgören tatmini kavramı, işletmede çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgüt büyüklüğü, ücret, yan haklar, takım çalışması, vb. özellikler ile bütün işgörenlerin tatmini temeline dayanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi altındaki bir uygulama alanıdır. Uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, başarısını, kendi işgöreni ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm işgörenlerin katılımına dayanan kuruluş yönetim şeklidir (İnce, 2008: 58).

Yaygın tanımda; kişinin işe ait tecrübelerini değerlendirmesi sonucu hissedilen olumlu duygusal durum şeklinde tariflenebilir. Hizmet işletmelerinde işgören tatminini;

- ✓ Hizmet kalitesi,
- ✓ Tüketici memnuniyeti ve sadakati,
- ✓ Tüketici odaklı davranışlar,
- ✓ Rekabet üstünlüğünü,
- ✓ Örgütsel bağlılık,
- ✓ İsteğe bağlı işgören devri,
- ✓ İşgören devamsızlığı,
- ✓ İşgören başarısı,
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışı

gibi direkt ya da endirekt yollardan etkileyebileceği bilinmektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005: 183).

İş tatmini, hem işin hem de işgörenlerin içerisinde bulunduğu sosyal çevre ile de alakalıdır. İş tatminini bireysel ve örgütsel faktörler oluşturmaktadır (Özgen ve Türk, 1997: 76-80).

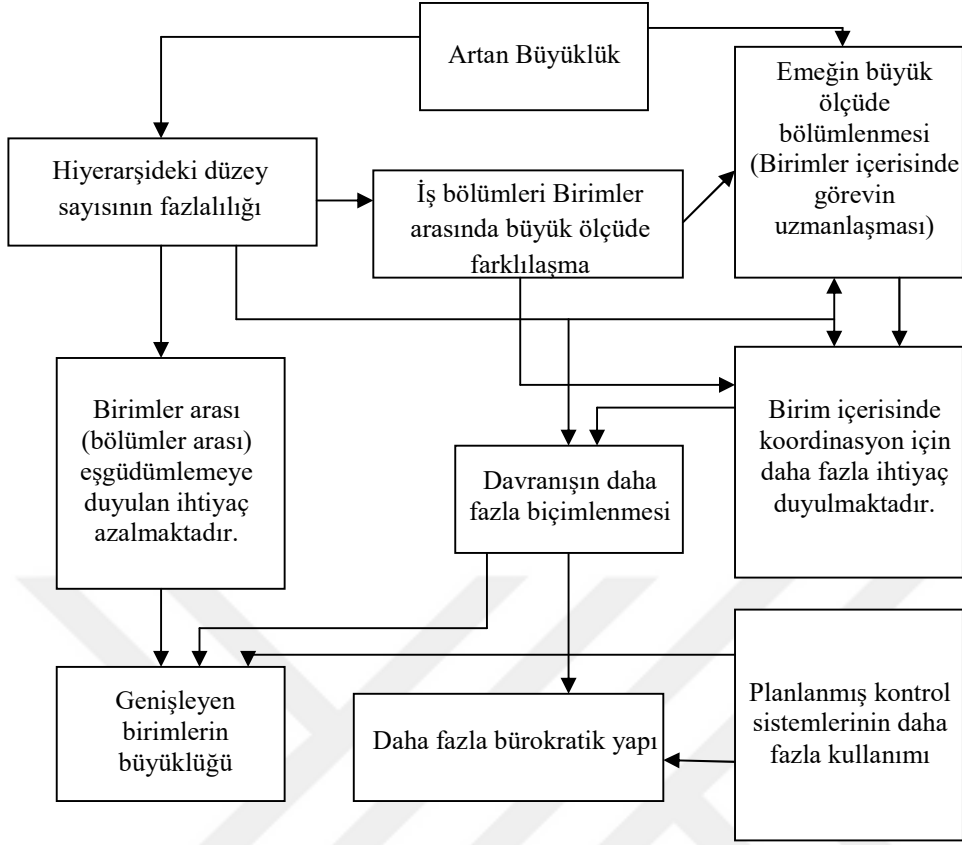
Örgüt içi yapılan faaliyetler ve gösterilen performans, bireylerin psikolojik ve fiziksel durumları ile ilişkili olup, iş tatmini ile paralel bir yapı gösterir. Motive edilen, iş doyumuna ulaşmış sağlıklı bireyler, tatminsiz ve motive olmayan bireylere oranla daha yüksek performansa sahiptirler (Yazıcıoğlu, 2009:244).

2.1.3.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı

Örgüt büyüklüğü, işgören tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Ücret, yükselme fırsatları, liyakat, işin niteliği ve büyüklüğü, organizasyonun büyüklüğü ve politikası işgören tatmini üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Bununla birlikte bir çalışanın kazandığı ücret nedeniyle tatminsizlik yaşamasına rağmen organizasyonun diğer unsurları hakkında olumlu duygulara sahip olabilmesi mümkündür (Örücü vd., 2006:41).

Keçecioğlu (2008)'nin bildirdiğine göre; örgüt yapısındaki farklılıklar; bir kısım yazarlara göre büyük örgütler ile küçük örgütler arasında yapısal farklılıkların örgütü etkilediği, artan örgüt sayısının bürokratikleşmeyi getirdiği görüşü hakim iken, kimi yazarlara göre ise büyüklüğün, yönetim elemanlarında meydana gelen artışın önemli bir etken olmadığı görüşü ileri sürülmüştür. Büyük örgütlerin idari yapısındaki personelin, çalışanlara oranla küçük bir dilimi oluşturduğunu savunmuşlardır. Diğer taraftan; örgütün büyümesi sebebiyle yönetsel eleman sayısında düşüş olduğu ve orantısız artışlar ile aralarında eğrisel ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel büyüklük ve yapısı arasındaki ilişki Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 2: Örgütsel Büyüklük ve Yapı Arasındaki İlişki



(Keçecioğlu, 2008: 180)

Şekilden de anlaşılacağı üzere örgütün yapısı ve işleyişinde örgütsel büyüklüğün etkili olmadığı düşünülürken, bir kısım görüş de büyüklükle karmaşıklıkla orantılı olduğunu savunmaktadır (Keçecioğlu, 2008: 180-181).

Örgüt yapısı, yönetim tarzı, tasarımı, örgüt ilişkileri, üyeler tarafından paylaşılan ve örgütü bir arada tutan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, ümitler, tutumlar ve normlar, bir örgüt içerisinde üyelerin birlikteliğini ve yardımlaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgüt yapısı, çalışanların iş doyum seviyelerinin yükselmesine ve örgütün başarısına olumlu yönde etki etmesi yönünden önemli bir faktördür (İrmiş, 1995: 97).

2.1.3.2. Ücret

Kelime anlamında; bir hizmet veya çalışmanın sonucunda düzenli olarak kişiye ödenen para olarak tanımlanır (İşcan ve Sayın, 2010: 199).

Ücret, çalışanların, iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Ancak yüksek ücret, iş gören için yeterli iş tatmini sağlamamaktadır. Ücretin, tatmin sağlamasında; çalışanın yaşı, öğrenim düzeyi, yaşantısı gibi kişisel özellikleri, harcadığı çaba, üretimin niteliği, yaratıcılık ve yenileşmeye yatkınlığı, mücadele etme seviyesi gibi özellikler ile elde ettiği ücrete oranla beklenen ücret arasında

denge olması iş tatminini etkileyen önemli bir diğer faktördür (Gönen vd., 1988: 313).

İşgörenlerin örgütte çalışması karşılığında aldığı en temel ödül; ücrettir. Çalışanlar için ücret, yöneticilerin işgörenler hakkındaki düşüncelerinin karşılığı olarak algılanmaktadır. Yüksek ücret; bireyde toplum içinde elde edilen saygınlık ve otoriteyi de simgelemektedir (Çalışkan, 2005: 10). İşgörenler aldıkları ücretleri başka işletmede çalışan benzer pozisyonlardaki çalışanlarla ilişkilendireceklerdir. Ücretin yeterliliği adil olması ile de eşdeğer görülmesinden dolayı hem işgörende tatminsizliğe hem de performansının da olumsuz etkilenmesine neden olacaktır. (İmamoğlu vd., 2004: 169).

İşgören açısından ücret denildiğinde; yapılan iş ve emeğin karşılığında yaşam düzeyini etkilemesi sebebiyle işgören, ücret konusunda hassastır. İşgörenin ve ailesinin de içinde olduğu yaşam döngüsünü devam ettirebileceği, geleceklerini güvence altına aldığı, hayatsal ihtiyaçların karşıladığı ücret; işgörenin fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığıdır (Ergüney, 2006: 5).

2.1.3.3. Çalışma Saatleri ve Sosyal İmkânlar

İşgörenlerin, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri çalışma saatleridir. Çalışma saatleri, pek çok ülkede yasalarla ve toplu anlaşmalarla düzenlenmektedir. Çalışanlar için fazla çalışma saatleri, ek kazanç niteliğindedir. Bundan dolayı işgörenler, uzun süreli çalışma saatlerini rahatlıkla kabul edebilmektedirler. Ancak bu durum uzun dönemde, üretimin niteliğini ve niceliğini aksi yönde etkiler. Bu yüzden çalışma saatleri için belirli limitler koyulmalı ve bunlara uyulması için gerekli önlemler alınmalıdır (Bayazıt, 2007: 17).

Çalışanlar iş yerlerinde, fazla zaman harcadığında, ailesi ile geçireceği süre azalacaktır ve iş-aile yaşamında çatışma yaşanabilecektir. Çalışanların çalışma saatleri fazla ise kişi evine yorgun gelecek ve bu durum aile yaşantısına negatif yönde etki edecektir (Parasuraman ve Simmers, 2001: 551-568).

Çalışma saatlerinin fazla veya düzensiz olması hem kadın hem de erkek çalışanları farklı oranlarda etkilemektedir. Ancak evli veya bekar işgörenler için bu durum değişebilmektedir. Örneğin; uzun ve düzensiz çalışma saatleri olan ebeveynler evlerine ve çocuklarına yeterli zamanı ayıramadıkları için bekâr çalışanlara göre daha fazla iş-aile yaşam çatışması yaşayabilmektedir (Grönlund, 2007: 476-497).

İşgörenlerin çalışma ortamı ve bu ortamı etkileyen fiziksel koşulların, verimlilik ve iş doyumunu üzerinde önemli etkileri söz konusudur. Bu koşulların en

mâkul seviyeye gelmesi, işgöreni psikolojik olarak olumlu etkileyecektir. Ayrıca çalışmış olduğu örgüt ile bütünleşmesine yardımcı olacaktır. Bu sayede iş tatmini de kolaylaşacaktır. Fiziksel çalışma şartlarının; çalışanların, çalışma hızına ve isteğine olumlu katkı yapacak şekilde düzenlenmesi çalışanların iş doyumunu artıracaktır (Eğriboyun, 2015: 49).

İşgörenlerin motivasyonunu artırmada kullanılan ekonomik araçların yerine günümüz koşullarında sosyal araçlar ile yapılması gerekliliği artık yadsınamaz bir olgudur. İşverenler kendi yönetim anlayış ve politikaları çerçevesinde işgörenlerinin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek fayda sağlamaya çalışmalıdırlar (Sözer, 2006: 85).

İşe dayalı stresi azaltıcı sosyal faaliyetler, işgörenlerin zihinsel ve bedensel yorgunluklarını giderilmesinde motivasyonu artırıcı unsurlardır. İşgörenlerin yaptıkları aktiviteler ile iş dışında da birbirlerini tanımalarının sağlanması gerekir (Ekiyor ve Arslantaş, 2015: 117).

2.1.3.4. Yönetim Yapısı

Bir örgütteki yöneticilerin hâl ve davranışları, çalışanlar üzerindeki tutumları iş doyum düzeylerini etkileyen önemli unsurlar arasındadır. Çalışanlarına saygılı olan, onlara değer veren ve ödüllendiren, eşit davranan, demokratik yönetim şekillerini benimseyen bir yönetici, çalışanların iş tatmin seviyesini artırmaktadır (Ardıç ve Baş, 2000: 3).

Yönetim yapısı; işgörenlerin motivasyon ve iş tatmininde iki şekilde etkilidir. İlki, çalışan merkezli olup işgörenleri destekleyici, çalışmalarına katkıda bulunan bir yönetim anlayışına sahip olunması, diğeri ise işgörenlerin örgütte alınan kararlara katılımı ile iş tatminini artırmaya yönelik olmasıdır (Keleş, 2006: 39).

Başarılı bir yönetici olmanın gerekleri arasında, çalışanların duygularını anlayabilmek ve kendi duygularını etkili kullanabilmek de yer almaktadır. Bu durum örgütteki olumsuzlukları en aza indirecek ve işgören üzerinde olumlu etkiler meydana getirecektir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2008: 46; Cooper ve Sawaf, 2000: 9).

İşverenler, işgörenlerin inanç ve duygularına değer verdikleri takdirde işgörenlerin, işlerine olan bağlılığı ve iyimserliği artış göstermektedir. Hem kendilerinin hem de çalışanların duygu ve düşüncelerini doğru algılayıp doğru değerlendirebilen yöneticiler, daha başarılı olmaktadır (George, 2000: 1030).

2.1.3.5. İletişim

İletişim, insanların dış dünyayı anlatım yolunu kullanarak yorumlaması ve anlamlandırması ve içten gelen duygularının, düşüncelerinin dışa vurumu olarak ifade edilmektedir (Kılıç, 2002: 16).

İletişim ihtiyacı, duyguların ve düşüncelerin insanlar ile açık bir dille paylaşım yapılarak tatmine ulaşma durumudur (Baştemur, 2006: 38). Alderfer, ilişki kurma ihtiyacının eleştirisiz, açık, doğru ve dürüst etkileşimle tatmin edildiğini belirtmektedir (Johns ve Saks, 2001: 139).

İşgörenler, yöneticilerinin iletişim şekline, ona duydukları güvenden, örgütün iletişim sisteminden memnuniyet duyarlarsa işlerindeki doyum duygusu artış gösterecektir ve motivasyon düzeyi yüksel seviyelere çıkacaktır. Çalışanlar örgütsel konularda iletişime geçecek bir yönetici bulamadıklarında, yaşanan problemlerin çözülemeyeceğini düşündüklerinden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilir ve sessiz kalma durumu çalışanların yöneticilerine vermek istedikleri bir mesajdır. Bu mesaj; sorunlarla baş başa kalmak anlamına geldiği göstermektedir. Sorunlarını çözemeyen çalışanlar; stres, doyumsuzluk yaşayabilir (Özpehlivan, 2015: 123-126).

2.1.3.6. İşyeri Fiziki Koşulları

Çalışma ortam ve koşulları, işteki verimliliği ve performansı doğrudan etkileyen önemli unsurlardır. İşgörenin işine motive olması, işini severek ve isteyerek yapması bakımından fiziki çalışma koşulları önemli belirleyiciler olmaktadır. Fiziki çalışma şartlarının olumsuz ve/veya kötü olması, çalışanların motivasyonunu düşürerek iş tatmin düzeyini azaltmaktadır. Gereğinden fazla gürültülü, sıcak veya soğuk olan bir çalışma ortamı, işgörenlerin kendilerini rahatsız hissetmelerine ve dolayısıyla iş doyumunun azalmasına sebep olacaktır. Örgütteki ast-üst ilişkilerinde üstün asta gösterdiği hal ve davranışlar, çalışanın işe olan doyumunda önemli bir etmendir (Eğinli, 2009: 41-43).

Bir örgütte çalışma koşullarının çalışanlar için uygun ve motive edici, iş tatminini artıran düzeylerde olması gerekmektedir. İş tatminini etkileyen fiziki faktörler arasında; aydınlatma, havalandırma, ergonomik koşullar, az gürültülü bir çalışma ortamı, uygun ısı derecesi ve hava akımı örnek verilebilmektedir (Göral, 2006: 115).

Çalışanların çalışma ortamı ve fiziksel şartları, verimliliği ve iş doyumunu etkileyen önemli faktörler arasında olduğu için bu şartların en mükül düzeye ulaşması, çalışanın moralini olumlu yönde etkilemekte, çalışmış olduğu kurumla

özdeşleşmesini sağlamaktadır. Fiziksel çalışma koşulları, çalışanların çalışma hızı ve isteğini artıracak şekilde düzenlenmelidir. Çünkü bunun sonucunda çalışanlar, daha yüksek iş doyumuna ulaşacaklardır (Eğriboyun, 2015: 136). Uygun olmayan çalışma koşullarına sahip bir işyerinde, çalışanın kendini işine vermesi zorlaşmaktadır. Bu durum iş doyumunun azalmasına yol açmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda işgörenlerin, daha tehlikesiz ve uygun çalışma ortamlarında kendilerini daha güvende ve rahat hissettiklerini göstermektedir (Erdoğan, 1996: 245).

2.1.3.7. İşin Toplum Genelinde Algılanışı (Yapısı-Zorluk Derecesi)

İş hakkındaki toplumsal düşünce iş doyumunu etkileyen doğrudan faktörlerden biridir. İşgören, her işi yapmaz veya yapmayı hayal etmez. Çünkü her işin yapısal özelliği, zorluk derecesi farklılık göstermektedir. İşin yapısal özelliği de doyumunu etkileyen faktörlerdendir. İş doyumunu şekillendiren değişkenler içerisinde, işe karşı istekli ve işi cazip kılan unsurların olması da önemli olmaktadır. Yapılan iş, işgörene değişik ve yenilikçi geldiği kadar, işgörenin o işe olan doyumunu daha da arttırmaktadır (Erdoğan,1996: 236).

İşin zorluk derecesi, iş tatminini genel olarak olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Çalışanlar başarıma arzularını, başarılarını görme ve gösterme isteği duymaktadırlar. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevreden başarı için takdir görülüyorsa, bu durum çalışanın iş tatmin düzeyini yükseltecektir. Bunun yanında fiziksel zorluğun iş doyumunu açısından doyum faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Çok ağır, yorucu, yıpratıcı ve motivasyon düşüren işleri yapmak toplumdaki takdir görmek için yeterli değildir. Çalışan, kişisel özelliklerinin ve niteliklerinin yani kapasitesinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kaldığında ortaya bazı problemler çıkmaktadır. Sıkıntı ve moral bozukluğu bu problemlerden bazılarıdır. Bu durum ise iş doyumunu ortaya çıkarmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57-58).

2.1.3.8. Çalışanın Yeterlilik Düzeyi, Eğitimi, Karakter Yapısı

İşgörenlerin kişisel bilgi seviyesi, onların işe olan adaptasyon süreci ve iş geliştirme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışan, bilgisi ile işe ilişkin iç ve dış faktörleri kabullenme ve iletme yönünde var olan performans düzeyini en üst düzeyde muhafaza edebilmektedir (Hayajneh, 2000: 12). İş ile ilgili bilgi ve beceri, işin yapılması için başlıca şartlardandır. Çalışanın işinde gerekli, yeterli ve kabul edilebilir bir performans gösterebilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olması beklenmektedir. Bilgi seviyesi, çalışanların o işi yapıp yapamayacağına veya

kimin daha iyi yapacağına dair bir gösterge niteliğindedir (Özdemir, 2007: 11). İşgörenlerin bilgi düzeyleri, örgütlerdeki işin yapıları, işleyiş şekilleri ve sonuçları yönünden algı geliştirmeleri ve yaşanması olası sorunlara çözüm bulabilmeleri bakımından iş tatminini etkilemektedir. Böylelikle kişi, zamanla işi ile ilgili oluşabilecek herhangi bir değişime, yeniliğe adapte olma ve onu geliştirme konusunda kendi bilgisini kullanacak ve bu da performansını arttırmada önemli bir etken olacaktır. Kişi, bireysel anlamdaki bilgi düzeyi ile işine daha yetkin, iş yerinin işle ilgili uygulamalarında ise daha etkili olabilmekte bu da bireysel performansına pozitif yönde etki edecektir (Biddle, 1993: 63).

İş tatminini etkileyen başka bir unsur kişinin karakteristik özelliği, karakter yapısıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatmini ile bireysel özellikler arasında bir ilişki olduğuna karar verilmiştir. Hayata negatif bir pencereden bakan, çevresine uyum sağlayamayan kişiler, başkalarıyla da iyi ve sağlıklı ilişkiler kuramazlar (Sevimli ve İşcan, 2005: 55-64). Karar verme yetisi yüksek, güçlü karakter sahibi bireyler, işlerinde sabırlı, sağlıklı düşündükleri için iş doyum seviyeleri de yüksek olmaktadır (Aşık, 2010: 31-51).

Eğitim, faktörü ise bireyin işi ile ilgili görevleri doğru, verimli ve etkili bir şekilde yerine getirmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışanın işinde daha başarılı olmasını, öne çıkmasını sağlayan eğitim durumu iş tatminine etki eden bireysel faktörlerinden birisidir. Eğitim seviyesine bağlı olarak daha iyi koşullara sahip işlerde çalıştıkları ve iş doyumlarının daha yüksek olacağı belirtilmektedir. Ancak bu durumun, yüksek öğrenimli çalışanların kendi öğrenim durumlarına uygun ve elverişli koşulları olan bir işte çalışmalarını sınırlı olabileceği düşünülmektedir (Baysal, 1987: 22-33).

Eğitim durumu ile iş tatmini arasında net bir şekilde ortaya çıkmayan, karmaşık bir ilişki söz konusudur. Çalışmalarda araştırma sonucu genel beklenti; çalışanın eğitim durumunun yükselmesine bağlı olarak iş tatmininin de artması yönünde olmaktadır. Kariyer geçmişi yüksek olan her bireyin, hedef lediği iş pozisyonuna uygun işe girmesi pek mümkün olmadığından, bütün bireylerin iyi bir ücretle çalışma imkanı da olmayabilir. Bu durum kişilerde tatminsizliğin oluşmasına sebep olabilmektedir. Eğitim düzeyinin düşük olması ise bireyin sahip olduğu işini kaybetme korkusu ve görevde çok daha ileriye gitme gibi beklentilerinin olmayışı, yüksek eğitilmiş çalışana göre daha az beklentilerinin olması iş tatmin seviyesinin artmasını sağlayacaktır (Keser, 2006).

Eğitim seviyesi, bireyin yapacağı işin gerekliliklerine hâkim olması sonucu işi doğru, beklentiler çerçevesinde ve olması gerektiği gibi ortaya koyması ve bunun sonucunda işten en üst düzeyde çıktı sağlayarak yüksek bireysel performans elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanın, sürekli eğitim alması, ona işini doğru ve etkili yapma becerisi kazandırır ve bu sayede kendine güveni artmaktadır. Ayrıca eğitim, bireyi örgütteki geleceği için hazırlamaktadır (Akat ve Budak, 1999: 353). Son zamanlarda, tüm dünyada yaygın hâle gelen büyük veya küçük organizasyon olmasına bakılmaksızın tüm örgütler, eğitimin önemini anlamakta ve performansa katkısını bilmektedir. Bu yüzden çalışanların eğitimlerine önemli ölçüde çaba göstermektedir. Eğitime önem veren ve çalışanlarına yatırım yapan işletmelerin, değişim karşısında ayak uydurabildikleri, değişime öncülük ederek rekabetçi üstünlükler kazandıkları görölmektedir (Paşa, 2007: 94).

2.1.3.9. İş Tatmini Ölçme Yöntemleri

Bir iş yerinde koşulların iyi gitmediğinin göstergesi, iş tatmininin düşük seviyelerde olmasıdır. Bundan dolayı işverenler, iş tatmininin ölçülmesi faaliyetlerine daha fazla önem vermektedir. İşgörenlerin bilgi ve yetenekleri doğrultusunda arzulanana işte olmaları, çalışma ortamının daha verimli olmasına, dolayısıyla maddi ve manevi ihtiyaçların da karşılanmasına olanak sağlayabilmektedir (Karakuş, 2011: 76).

Çalışma sonunda işgörenin aldığı ödöl; onun iş tatminini arttırmada kullanılan önemli ölçme yöntemlerinden birisidir (Aşan ve Erenler, 2008: 203-216).

Çalışanları demokratik bir şekilde ödüllendirmek iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir. İşyeri tarafından ödöl almaya hak kazanan çalışanlar ödüllendirilirse iş doyumuna da artacaktır. İşin özelliğine göre iş tatmini değişkenlik göstermektedir. Bir örgütte çalışanların yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olmaları uygun ödöl sistemlerinin geliştirilmesiyle sağlanabilecektir (Erkmen ve şencan, 1994: 144-145).

Literatür geneline bakıldığında, iş tatmini ölçümü ile ilgili olarak tam bir uzlaşı sağlanamamıştır. Araştırmalar sonucunda iş tatmini, araştırma ve bilgi toplama, bu bilgileri analiz etmede çeşitli yöntemlerin kullanılması ile farklı sonuçların ortaya çıktığı görölmüştür (Robert ve Savage, 1993: 82). İş tatmini gibi tutumların ölçülmesinde en bilinen ve en yaygın yaklaşım, bir ölçeğin hazırlanıp uygulanmasıdır (Tezbaşaran, 1997: 4).

İş tatminini ölçmek için kullanılan en genel ölçme yöntemleri aşağıdaki gibi verilmektedir (Özpehlivan, 2015: 60-66; Tor, 2011: 71-73).

1. Puanlama ölçekleri: En çok kullanılan ölçme yöntemidir. Bilgilerin kritik olay analizi tekniği (KOAT) ile toplanması ve sonuçların sayısal ifadesi en büyük avantajlardır. Puanlama ölçekleri içinde en çok kullanılanlar aşağıda sıralanmaktadır:

- ❖ Brayfield-Rothe İş Tatmini Ölçeği
- ❖ Wood'un İş Tatmini/Tatminsizliği Ölçeği (Faculty JS/DS)
- ❖ Smith, Kendall ve Hulin'in İş Tatmini Ölçeği (JDI)
- ❖ Spector'un İş Tatmini Ölçeği (JSS)
- ❖ Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ)
- ❖ Warr, Cook ve Wall'un İş Tatmin Ölçeği.
- ❖ Hackman ve Oldham'ın İş Tatmini Ölçeği (JDS)

2. Kritik olay yöntemi: Kritik olay yöntemi bireyin iş tatminini ölçmek için Herzberg tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Bu yöntemde işgörenlerden yaptıkları işler ile ilgili olarak kendilerini hangi durum ve zamanlarda iyi ve/veya kötü hissettiklerinden söz etmeleri beklenmektedir. Elde edilen verilerden, işin hangi yönlerinin işgörenlerde tatmin, hangi yönlerinin tatminsizlik oluşturduğu tespit edilmiştir (Fournet vd, 1966: 168).

3. Anket ve mülakat yoluyla ölçülmesi: Çalışanların iş tatmini hakkındaki bilgileri anket yöntemiyle verilmektedir. Bu yöntem işletmede haberleşme olanağı sunmaktadır. Mülakat yoluyla iş tatmininin ölçülmesi, olayın ayrıntıları ile analiz edilmesine yardımcı olmaktadır. Mülakat yönteminde araştırmacının dikkatli davranması ve cevap verenlerin tepkilerini yanlış yorumlamaması, değerlemede tarafsız olması gerekmektedir. Anketin hazırlanması, uygulanması ve cevapların değerlendirilmesi sırasında yönetim ile işgörenlerin tatmine dönük konularda haberleşme şansı elde etmesi söz konusu olacaktır.

Mülakat yöntemiyle araştırma yapan kişilerin yanlışığa olanak vermemek adına dikkatli davranması gerekmektedir. Alınacak cevapların dikkatli yorumlanması, verilen tepkilerin yanlış değerlendirilmemesi ve tarafsız olmaları sağlanmalıdır. Bu sayede uygulanan anketin cevaplandırılması sırasında yönetim ile işgörenlerin tatmini konusunda haberleşme şansı olacaktır.

2.1.4. İş Tatmin Kuramları

İş tatmin kuramları, içerik ve süreç kuramları olmak üzere temel olarak iki bölüme ayrılır. Çalışmanın bu bölümünde, iş tatmin kuramları arasında en çok

bilinen Maslow'un Gereksinme Sıradizini kuramı ve Herzberg'in İki Etmenli Kuramı açıklanmıştır. Ayrıca süreç kuramlarına da yer verilmiştir.

2.1.4.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, motivasyonun dış faktörlerinden değil, kişinin bizzat kendisinden, yani içten kaynaklı faktörler olduğunu öne sürmektedir. Bu kuramlar, bireylerin kendisinden kaynaklı, kişisel etmenlerden oluştuğunu açıklamaktadır. (Chappbell, 1995). İçerik kuramları, çalışanları harekete geçiren ve motive eden unsurların neler olduğunu belirlemektedir (Sat, 2011).

2.1.4.1.1. Maslow'un Gereksinme Sıradizini Kuramı

İnsan ihtiyaçları önem sırasına göre temel ve tamamlayıcı ihtiyaç olarak belirlenip aşamalandırmak gerekmektedir. Bunun belirlenmesinin zorluğu karşısında psikologlar, kişi ihtiyaçlarında önceliklerin bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Psikologlara göre ilk sıradaki ihtiyaç karşılanmadan üçüncü sıradaki ihtiyaç; önceki ihtiyaç belirlenmeden sonraki ihtiyacın tatmini de aksamış olacaktır (Küçüközkan, 2015: 102).

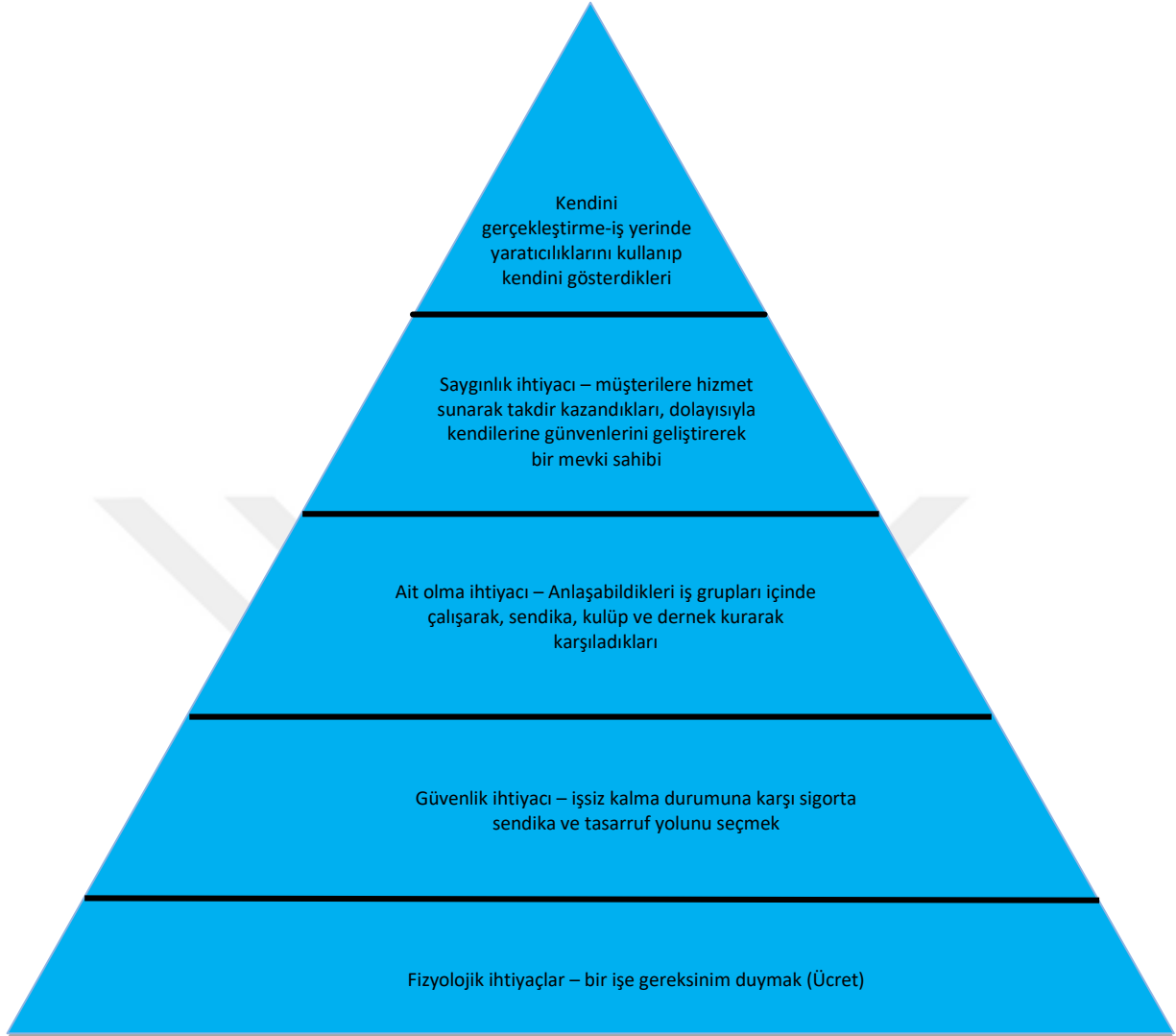
Maslow, insanı motive eden durumların temelinde ihtiyaçların bulunduğunu ve bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçmesi gerektiğinden söz etmektedir. Maslow, insan ihtiyaçlarını önem derecesine göre sıralamıştır. Bu yaklaşıma göre kişinin gereksinimleri beş temel grupta toplanmaktadır. Bunlar sırasıyla;

- Fizyolojik ihtiyaçlar,
- Güvenlik ihtiyacı,
- Ait olma ihtiyacı,
- Saygınlık ihtiyacı,
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından oluşmaktadır (Maslow, 1943: 375).

Maslow'un bu kurama göre insan gereksinimleri, bir merdivenin basamakları gibi öncelik sırasına göre dizilmektedir. Merdivenin en alt basamağında en acil ihtiyaçlar yer almaktadır ve bir sonraki basamağa geçme adımı olarak o basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Giderilen ihtiyaçların artık tatmin edici özelliği kalmamaktadır (Yüksel, 2003: 135).

Bu kuram, bireylerin çalışma hayatları ile ilişkilendirilmiş şekli aşağıdaki şekilde verilmektedir:

Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İşgörenlerin Çalışma Hayatı İlişkisi



Kaynak: Sun, H. Ö. (2002: 15-16). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma. Ankara.

2.1.4.1.2. Herzberg'in İki Etmenli Kuramı

En yaygın olan ve en çok bilinen motivasyon teorilerden biri de Herzberg'in Çift Etmen Kuramıdır ve bu kuram iş tatmini konusunda geliştirilen en önemli kuramlardandır (Can, vd., 2001: 308).

Herzberg'in iki etmenli kuramı, Maslow'un motivasyon ve ihtiyaçları temelli kuramındaki gibi yine gereksinimlerin esas olduğunu belirtmektedir. Bu teoride asıl odaklanılan konu; iş unsurlarının iş tatmini üzerindeki etkileri olmaktadır (Moorhead ve Griffin, 1989). Çift faktör teorisinde, işgörenlerin iş ortamından beklentilerini, onları neyin motive edebileceğini, tatmin edici olmayan çalışma koşullarının neler olduğu ve çalışmaya karşı isteksizlikleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Kuramda, doyum ve doyumsuzluğun kendi içinde dengeleyici ve zıt sonuçların var olmadığı

açıklanmaktadır. İşgören, işinde hem doyum sağlamadan hem de doyumsuz olmadan da çalışabilir (Kaya vd., 2013: 4).

Herzberg kuramında, tatminsizliğe sebep olan durum, koruma etkenleri ve doyum sağlayan güdülenme etkenleri başlığı altında, işgörenin, çalışma ortam ve koşullarında ihtiyaçlarını sıralamıştır. Durum koruma etkenleri, işletme politikası, denetimi, çalışanların ücretleri, bireyler arasındaki ilişkiler ve çalışma koşulları vb.dir. Durum koruma etkenleri, iş tatminini sağlamamaktadırlar ve ayrıca iş doyumsuzluğunu engellemektedirler. İhtiyaçlar karşılandığında; başarılı olma isteği, başkaları tarafından bilinme, sorumluluk yüklenmek, kariyerde yükselme olanağı, işin kendisi gibi etkenlerdir. (Toker, 2007: 4)

2.1.4.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları içerik kuramlarının tersine insan ihtiyaçlarını gidermede kullanılan ve araç olarak nitelendirilebilecek bir takım dışsal etmenler (ödülleri) üzerinde durmuşlardır (Gökçe, 2001: 84-85).

Bu kuramlar, bireylerin iş sonuçlarına ulaşmak için neden bazı davranışsal özellikleri seçmelerinin gerekli olduğunu açıklamaktadır. Bu teoride amaç; iş doyumunu değerler, beklentiler ve gereksinimlerden ve bunların ilişkilerini hedef olarak araştırmaktadır. Ayrıca bireyin davranışlarını dış faktörleri inceleyerek açıklamaya çalışmak incelenilen temel konudur (Sat, 2011: 17).

Süreç kuramlarında davranışın başladığı andan sonuna kadar olan süreçlerdeki değişkenler açıklanmaktadır. Bu kuramların odaklandığı nokta, bireysel farklılıkların motivasyon üzerindeki önem durumudur (Eren, 2006: 137).

2.1.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Süreç teorilerinden biri olan Vroom'un beklenti teorisi, davranışın belirlenip başlangıçtan sonuna kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklamaktadırlar. Süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini vurgulamaktadırlar. Buna göre, farklı kişiler farklı görüş ve düşüncelere sahip olabilmektedirler. Fakat tümünde davranışı eyleme geçiren güdüleme süreci benzerdir (Luthans, 1992; Daft, 2000; Davis ve Newstrom, 1999; Koçel, 2007).

Bu teori insan davranışlarını, bireylerin amaç ve seçimleriyle, bu hedefleri başarmadaki beklentileri açısından açıklamaya çalışmaktadır. Kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini öne çıkaran teorilerin en önemlilerindedir. Vroom'un teorisini; değerlik, yararlılık ve beklenti kavramları oluşturmaktadır (Vroom, 1964).

Değerlik kavramı, bireyin yaptığı eylemin sonuca değip değmediğini sorgulamaktadır. Ayrıca bireylerin, kazanılması muhtemel kazanç ve ödüllere vermiş olduğu değerleri açıklamaktadır. Her çalışanın farklı ödül ya da kazançlara gösterdiği değer ölçüleri de farklılıklar göstermektedir. Eğer değer pozitif ise birey sonucu tercih etmiştir. Ancak değer negatif ise sonucun tercih edilmediğini, iki durumunda olmaması, değerın sıfır olması bireyin sonuç konusunda nötr davrandığını göstermektedir. Yararlılık ise arzu edilen bireysel sonucu elde etmek için bir araç olarak yarar sağladığında kullanılan bir kavramdır. Vroom'un kuramının son kavramı beklentidir. Beklenti kavramı, yararlılık kavramı ile benzerlik gösterse bile aslında aralarında farklılıklar söz konusudur. Yararlılık örgütsel hedefler ile bireysel amaçlar arasındaki ilişki durumudur. Beklenti, örgütsel amaçlar ile çaba arasındaki etkileşimdir ve harcanan çabanın sonucunda, kişinin işini tamamlayabileceğine olan inancının kuvvet derecesini, bireyi faydalı hedeflere yönlendirip yönlendirmediğini sorgulayan bir kavramdır (Küçüközkan, 2015: 106-107).

2.1.4.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı, Vroom'un modelini temel almaktadır. Bu görüşe göre çalışanların harcayacakları çaba, elde edecekleri sonuçlara verdikleri değerın derecesine bağlıdır (Baştemur, 2006: 43).

Lawler ve Porter'in bu teorisi, iş tatmini ve performans arasında bir etkileşim olduğunu savunmaktadır. Bu etkileşimde; iş tatmini performansı arttırmakta ve iş tatminsizliği de performansı azaltmaktadır. Ayrıca bu teori Vroom'un beklenti teorisinin biraz daha geliştirilmiş halidir. Diğer adı, "Sonuçsal Şartlandırma Teorisi" olan bu kurama göre ödül ve ceza yöntemi ile çalışanda olması gereken davranışlar güçlendirilmekte, diğer taraftan olumsuz davranışlar azaltılmaktadır (Luthans, 1992: 165).

Vroom'un teorisinden farkı, Lawler ve Porter'in kuramında bireyin gerekli yetenek ve bilgi donanımına sahip olması ve çalışırken hedeflenen sona ulaşmak için üstlendikleri uygun rol yapısının söz konusu olduğudur (Koçel, 2003: 651-652). Diğer bir fark; birey, işinde üstün bir çaba gösterdikten sonra, yüksek bir başarı sağlanacağı kesin olmamasıdır. Çalışanların motivasyonu, beklenti ile desteklenmektedir. Fakat beklenti sonucunda ortaya çıkan sonuç; işgörenin sahip olduğu yetenek ve bilgi düzeyine uygun bir rol anlayışı taşıması gerekmektedir (Bingol, 1990: 194).

2.1.4.2.3. Ödül Adaleti (Eşitlik) Kuramı

Bilişsel süreç temelli, adalete uygun bir tatmin teorisi olan eşitlik kuramı, Adams tarafından geliştirilmiştir. Adams'ın eşitlik teorisine göre çalışanın algıladığı eşitlik veya eşitsizlik derecesi kendisindeki iş tatminini ve iş başarısını etkilemektedir. İşgörenler, işlerine gösterdikleri çaba sonucunda sağladıkları performansı diğer çalışanlar ile kıyaslamaktadırlar ve bu bakımdan örgütsel adalet beklentisi içine girmektedirler. Adams'ın bu kuramında temel varsayım; işgörenlerin, işleri için sarfettikleri çaba karşılığında alacakları veya almış oldukları ödüller arasında bir dengenin oluşmasına dayanmaktadır (Brief, 1998: 24). Yani çalışanlar iş durumundan elde ettiklerini çıktılar, o iş için ortaya koyduklarını girdiler olarak tanımlamakta ve bu iki değişken arasında bir ilişkinin olduğunu öne sürmektedirler. Sonuçta; daha yüksek ya da daha az verimlilik, artmakta veya azalmakta olan çıktı kalitesi, devamsızlık durumları görülebilmektedir (Robbins, 1991).

Adams'ın eşitlik teorisi, çalışanların işlerine karşı davranışlarının anlaşılmasında önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışanların hissettikleri eşitlik durumları, yapılan işe karşı davranışları, tepkileri ve iş tatminlerini etkileyebilmektedir. Bundan dolayı yöneticiler, çalışanların örgütsel adalet beklentilerini göz önünde bulundurmalı ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlar sergilememeye dikkat etmelidirler (Özkalp, 2001). İşverenler, çalışanlarını karşılaştırırken onların yetenekleri, özellikleri, bilgi ve tecrübeleri, örgütün çalışanlara verdiği ücret, statü, ikramiye, prim, sosyal yardımlar gibi konularda hassas olmalıdırlar (Mirze, 2002: 28).

2.1.4.2.4. Locke'un Amaç Kuramı

1960'lı yılların sonlarında Locke tarafından geliştirilen amaç kuramı, diğer kuramlar gibi, kişilerin örgütteki işleri ile ilgili tatmin ve tatminsizliğin sebeplerini açıklamak amacıyla ortaya çıkmıştır (Özdemir, 2006: 87). Bu teori, davranışların temel sebeplerinden olan, insan amaçlarının ve isteklerinin bilinçli olduğudur. Bu sebeple çalışanların ulaşmaları gereken amaçlarının belirlenmesinde, onları motive edici yollardan biri olduğunu öne sürmektedir (Keleş, 2006: 24).

Locke, çalışanların hedeflerine ulaşmak için bilinçli olarak harekete geçecekleri varsayımına dayanarak bu teoriyi geliştirmiştir. Locke'a göre, işgörenler emir alsın veya almasın her koşulda kendileri için bir amaç belirlemektedirler. Çalışanların gösterecekleri motivasyon ve performans ile

belirlenen amaçların ulaşılabilirliği bakımından bu değişkenler arasında bir ilişki olmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998: 227).

Bu teori, yöneticiler açısından farklı anlamlarda yorumlanabilmektedir. Örneğin; işgörenler belli bir motivasyon düzeyine sahip olmak ve davranışlarını ona göre ayarlamak için belirli ve özel amaçlara sahip olmalıdır ve bu amaçlar üst tarafından belirlenebileceği gibi üst ve ast ile birlikte belirlenebilmektedir. Amaçlar, çalışanlar tarafından ulaşılması zor bir düzey olarak değil, ulaşmaya değecek bir düzey olarak algılanmalıdır. Personele sağlıklı ve devamlı olarak geri dönüşler yapılmalıdır (Gülerce, 1981: 204).

2.2. İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI

Çalışmanın bu bölümünde iş-aile yaşam çatışması ve iş-aile dengesinin önemi açıklanmıştır. İş-aile yaşam dengesine dair yaklaşımlar, iş-aile yaşam sentezine ve iş-aile yaşam teorisine yer verilmiştir.

2.2.1. İş-Aile Yaşam Çatışması Nedir?

İnsanın doğası gereği bir aile içinde varlığı sürdürmesiyle başlayan yaşam sürecinde insan, birçok evrelerden geçerek hayatını idame ettirir. Bu yaşam evresinin bir bölümünde de meslek ve iş sahibi olurlar. Böylelikle insanlar zamanlarının büyük kısmını işte veya evlerinde aileleriyle birlikte geçirirler. Bu durumda insanların hayattan beklentisi iş veya aile yaşamı üzerine yoğunlaşmaktadır. Diğer yandan iş çevresi ve ailesinin de ondan beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler, bireyin üstlendiği en önemli roldür. İş ve aile yaşamı çevresinde birbirleri ile bağımlılık gösteren ve etkileşim içinde olan bu rolleri dengede tutmaya çalışmak, zaman zaman iş-aile veya aile-iş çatışmalarının yaşanmasına da sebep olacaktır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 71).

İş-aile çatışması, aile kurumunun iş ile ilgili yükümlülüklerin giderilmesini engellemesinden dolayı veya aileden işe yönelik olan çatışma halidir (Voydanoff, 2005: 491-503). Roller arası bir çatışma olup işin ve ailenin rol beklentilerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumlu olmaması durumu (Greenhaus, vd., 2003: 510-531) olup, bireyin hem çalışan hem de ebeveyn rollerini üstlenmesi durumunda sahip olduğu rollerin çatışması olarak tanımlanmıştır (Dubrin, 1997: 116).

1980'lerden itibaren iş-aile yaşam çatışması çerçevesinde, iş-aile yaşam ilişkinin yönleri araştırılmaya başlanmıştır (Greenhaus ve Beutell, 1985).

İş ve aile kavramlarının, temel olarak iki etki alanı vardır. Bunlar; iş ve aile alanlarıdır. İş ve aile alanlarının sahip olduğu sorumluluklardan dolayı birbirleri ile

etkileşim halindedirler. Bu iki kavramdan herhangi birisinde değişiklik söz konusu olduğunda ortaya “iş-aile yaşam çatışması” çıkmaktadır. Bu unsurlardan birine daha fazla zaman ayrıldığında iş-aile çatışması başlamaktadır (Morgan, 2009).

İş-aile yaşam çatışmasını etkileyen faktörler ise; bireysel, iş ve aile ile ilgili unsurlar olarak üç ana grupta toplanmaktadır. İş-aile yaşam çatışmasını etkileyen etmenler ise; kişisel etmenler, kişilik, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumudur. İş ile ilgili etmenlerde, çalışma saatlerinin fazla olması ve/veya düzensiz oluşu, iş gerekleri ve yöneticilerin çalışanlar üzerindeki hal ve davranışları, işe bağlılık, gelir düzeyidir. Aile ile ilgili etmenler ise; aile için harcanan süre, çocukların sayısı ve yaşları, ailede yaşayan yaşlılar, aile krizleri ve boşanmalardır (Uzlu, 2018: 18-27).

2.2.2. İş-Aile Yaşam Dengesi ve Dengenin Önemi

İçinde bulunduğumuz dönemde, çalışanların aileleri ile işleri arasındaki çatışmalar çalışma hayatının en büyük ve kayda değer problemlerindendir. İnsanların örgütteki iş yükümlülüklerinin fazla olması aile yaşamlarını olumsuz etkilemektedir. Bu durum kişinin kendisinin ve ailesinin mutluluğunun azalmasına sebep olmaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 69-99).

İş-aile yaşamı dengesine ulaşma isteği günümüzde çalışan kişiler ve onların aileleri için oldukça önemli bir hedef haline gelmiştir. İş-aile dengesi sağlandığı takdirde hem çalışan bireyler, hem aileleri hem de çalışanların bağlı olduğu örgüt bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir (Carol, 1996: 359).

Kişilerin, iş-aile yaşam alanlarının uyumlu olması bu iki alandaki rollerin eşit zaman ve ilgi olacak şekilde dağıtılması anlamına gelmektedir. Bu denge pozitif olabildiği gibi tam tersi durum da söz konusu olabilmektedir. Pozitif dengede, ilgi, alaka ve vakit eşit şekilde dağılmaktadır. Ancak negatif dengede bu durumun aksi söz konusudur ve düşük düzeyde eşit ilgi, alaka ve zaman dağılımı mevcuttur. Eğer birey aile yaşantısına daha çok önem veriyorsa, iş çevresinden bildirilen yoğun istekler bireyin iş-yaşam dengesinde üstlendiği roller ile problemler yaşamasına neden olmaktadır. Diğer taraftan işine daha fazla zaman ayıran birey, ailesine daha az vakit ayırdığında, iş-aile yaşamında bazı sorunlar ile karşı karşıya gelecektir (Kapız, 2002: 142).

2.2.3. İş-Aile Yaşam Dengesini Açıklamaya Yönelik Kuramlar

Literatür geneline bakıldığında, iş ve aile yaşamlarının etkileşimlerinin beş farklı teori ile açıklandığı görülmektedir. İş-aile yaşamlarının etkileşimini iyileştirme

yönünde öne çıkan bu teoriler; rasyonel (akılcı) perspektif, telafi, katkı, taşma ve çatışma kuramıdır (Efeoğlu, 2006: 10-19). Aşağıda bu teorilerin açıklamalarına yer verilmektedir:

2.2.3.1. Akılcı Bakış Açısı Kuramı

Bu kurama göre birey, iş ve aile yaşam çevresinden birine ayırması gereken zaman, harcanan zamandan az ise, yani geriye süre kalmakta ise; bu durumda algılanan çatışma seviyesi de artış göstermektedir (Greenhaus, vd.1987: 200-215).

Akılcı bakış açısı kuramı, çatışma sürecinde cinsiyet farklılığına dikkat çekmektedir. Bu kurama göre çalışan kadınlar; ev işleri, çocuk bakımı gibi aile rollerine erkeklerden daha fazla zaman ayırmaktadır. Bu sebeple aile-iş çatışmasını daha yüksek seviyede yaşamaları beklenmektedir. Diğer yandan erkekler de işleri ile daha fazla zaman geçirdiklerinde kadınlara oranla yüksek seviyede iş-aile yaşam çatışması yaşayabilmektedir (Kinnunen ve Mauno, 1998).

2.2.3.2. Telafi Kuramı

Telafi kuramında, iş ve aile yaşam alanları arasında yaşanan olumsuzluklarda birinin durumu iyileşirken diğerinin kötüleştiğinde telafi edilebileceğini öne sürmektedir. Bir birey, aile yaşantısında mutlu değilse, işle ilgili kendisini daha mutlu hissedeceği aktivitelere yönelmeye çalışmakta veya istenmeyen bir durum yaşandığında, ailesiyle zaman geçirmeye çalışmaktadır (Atabay, 2012: 15).

Telafi kuramına göre, iş ve iş dışı yaşantı arasında etkileşim söz konusudur. Bireyler, daha kaliteli yaşam amaçlamakta ve bunun için aile veya iş alanından herhangi birinde eksiklik olması durumunda diğer tarafla tamamlama uğraşına girmektedirler (Zedeck ve Mosier, 1990: 240-251).

2.2.3.3. Katkı Kuramı

Katkı kuramına göre, bireyin aile ve iş yaşamından elde ettiği doyum düzeyi genellikle yaşam doyumuyla ilgilidir. Bunun sonucunda, kişisel ve örgütsel etmenler birbirlerini, bireyin yaşam tatminini ve iyi olma durumunu etkilemektedir (Efeoğlu, 2006).

Bireyin iş ve aile hayatından aldığı doyum düzeyi genel olarak bireyin yaşam tatmin düzeyi ile ilişkilidir. Bu durumda kişisel ve örgütsel unsurlar birbirleri ile etkileşim halinde olmaktadır (Cooke ve Rousseau, 1984; Duxbury ve Higgins, 1991).

2.2.3.4. Taşma Kuramı

Taşma kuramında kişinin, iş-aile yaşam alanlarında meydana gelen olumlu ya da olumsuz etkenlerin, diğer yaşam alanlarında da eşdeğer bir etki yaratacağı varsayımıdır (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 239).

Bu kurama göre işe ayırdıkları süre ve işlerine gösterdikleri ilgi gibi, aile yaşamına da zaman ayıran ve ilgi gösteren bireyler, tek bir role odaklanan bireylere göre çok daha başarılı ve tatmin edici bir yaşam geçirebilmektedirler (Perrone, vd.; 2006).

2.2.3.5. Çatışma Kuramı

1964 yılında, Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal tarafından temelleri atılan kurama göre ; İş veya aile yaşamında üstlenilen rol tek başına çatışma sebebi değildir. Çatışmanın ortaya çıkma nedeni, üstlenilen roller gereği sorumluluk ve görevlerin kişide birbiri ile örtüşmeyen istekler uyandırmasıdır (Efeoğlu, 2006: 13-17).

Çatışma kuramına göre, hayatın bir tarafta sağlanacak tatmin ya da başarı diğer taraftaki rol için özveri gerektirmektedir. Her iki tarafta da gelen rol istekleri uyumlu olmadığı için, birey üzerinde baskı oluşturarak çatışmaya neden olmaktadır (Zedeck ve Mosier, 1990: 240-251).

2.2.4. İş-Aile Yaşam Dengesiyle İlgili Yaklaşımlar

2.2.4.1. Ayrı Dünyalardan İş-Aile Yaşam Sentezine

1950'lerden sonra ortaya çıkan "ayrı dünyalar modeli" çalışan kişilerin ailevi problemlerini iş yerine getirmemeleri, iş kapısında bırakmaları gerektiğini savunan örgüt kültürü anlayışı ve gelenekçi cinsiyet rol dağılımı ile güçlendirilmiştir. İş ve aile yaşamları birbirinden ayrı ve yarış halinde iki farklı alan olarak kavramlaştırılmıştır. Aile, iş taleplerinin gerçekleştirilmesi bir engel olarak görülmüştür. Bu ayrıştırmada, iş-aile alanını yönetmedeki en büyük problemin kadından kaynaklandığı görüşüdür. Bunun nedeni, erkeğin rolünün sadece, iş rolü ve evin geçimini sağlamak olduğu, kadının ise sadece eş ve annelik rollerini gerçekleştirilmesi olarak algılanıyordu (Kapız, 2002: 143-146).

Ancak ilerleyen zamanlarda bu tutumlara karşılık olarak organizasyonlar, çalışan ve çocuklu kadınların iş-aile rolü taleplerini daha doğru ve etkin bir şekilde idare edebilmeleri için yardımcı olmak üzere bazı politikalar (annelik izni, çocuk bakımı gibi) gündeme koyulmuştur. Bu politikalar hayata geçirilememiştir. Çünkü, kadınların iş ve aile rollerini eş zamanlı olarak idare edemeyecekleri düşünülüyordu

(Barnett, 1999: 144-146).

İş ve aile yaşamlarının, ayrı dünyalardan olarak vurgulanmasından, iş-aile bütünleşmesine kadar yaşanan değişim aşamasında ortaya çıkan teoriler, çoğu zaman bir önce geliştirilen teorinin eksiklerini tamamlayarak veya bir nebze eleştirerek bu alandaki teorik alt yapının gelişmesi için katkı sağlamışlardır. Mevcut teorilerin yanı sıra son dönemlerde iş-aile dengesine yönelik bazı yeni teoriler de ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazıları; aile sınır teorisi, sınırlar ve mikro rol geçişleri ve iş-aile rol sentezleridir. Kavramların farklı kullanılması, bu kavramların açıklamalarındaki benzerlikleri engellemektedir (Kapız, 2002: 145).

2.2.4.2. İş-Aile Yaşam Sınır Teorisi

İş ve aile yaşamı dengesini açıklamaya yönelik bir teori geliştiren Clark (2000)'a göre; çalışan bireyler, iş hayatı ve aile hayatı olmak üzere iki farklı hayata sahiptirler. Çalışan kişilerde bu iki dünya (iş ve aile) arasındaki sınır geçicilerdir. Teori, kişilerin gündelik yaşamda bu sınırlardan geçtiğini ve hem yaşanan çevreler tarafından şekillendirildikleri hem de onların çevreyi şekillendirdiğini savunmaktadır (Clark, 2000: 747-770).

Sınır teorisi, çalışan kişilerin iş ve aile yaşamlarını dengeye kavuşturacak bir teori sunmaktadır. Bu farklı teori ile, ortaya atılan iş-aile yaşamı teorilerinin bazı yönlerini kullanıp, eksikliklerini kapatmaya çalışılmasıdır (Kapız, 2002: 149).

Sınır teorisinin temel kavramları; ev ve iş olarak ayrılan alanlar, sınırlar, sınır geçiciler ve sınır koruyucular olarak belirtilmektedir. İş ve ev; farklı düşünce, davranışların ve kuralların olduğu yaşam alanlarını belirtmektedir. İş ve aile, hedefler ve araçlar bakımından farklılık göstermektedir. Ev yaşamının, kişisel mutluluk ve yakın ilişkiler kurma amacının gerçekleşmesine yardımcı olan öncelikle gelir sağlama ve başarı duygusu verme amacını gerçekleştirmektir. Sınırlar ise, alanlar arasındaki sınırı belirleyen çizgilerdir. Üç türde sınır vardır. Bunlar fiziksel, zamansal ve psikolojik sınırlar olarak sınıflandırılmaktadır. Fiziksel sınır; bir çalışma odasının veya bir fabrikanın duvarını yani bulunulan alanda meydana gelen davranış tanımlar. Zamansal sınırlar; çalışılan zaman gibi, aile içi yükümlülüklerin yapıldığı zamandan işin yapıldığı zamanın ayrılmasıdır. Psikolojik sınırlar; kişilerin kendileri için oluşturdukları, çerçvelendirdikleri kurallardır. Bu kurallar içinde bireyler uygun bulunan duygu, düşünce ve davranış şekilleridir (Perlow, 1998). Sınır geçiciler, tüm alanlarda merkezi ve çevresel katılımcılar olarak tanımlanmaktadır. Sınır

koruyucular da merkezi ve çevresel katılımcıların yanı sıra, sınır koruyucu üyelere de sahiplerdir

Araştırmanın ikinci bölümünde bağımlı değişkenler olan iş tatmini ve iş aile yaşam çatışması konuları kavramsal olarak ele alınmış, ayrıca bağımlı değişkenlerimize ilişkin teoriler yaklaşımlar ve onların etkileyen faktörlerle ilgili literatür taraması yapılmıştır. 3. ve son bölüm olan bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik olarak araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, kısıtları, kullanılacak ölçekler ve demografik değişkenleride kapsayan anket uygulaması yapılmış ve anket sonuçları istatistiksel yöntemlerden yararlanılarak işlenmiş ve nicel sonuçlara ulaşılmıştır.



3. BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde bağımsız değişken olan performans ölçeği ve bağımlı değişkenler olan iş tatmini ve iş aile yaşam çatışması ölçeklerinin demografik değişkenleri anket yöntemi ile analiz edilmektedir. Her 3 ölçek içinde demografik değişkenlerle ilgili farklılıkları tespit edebilmek için hipotezler kurulmuştur. Ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişki olup olmadığını test edecek 2 hipotez kurularak nicel bulgulara ulaşılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Tez konusunda, son yıllarda bankacılık sektöründe performans değerlendirme sistemlerinde önemli bir yer tutan hedef belirleme uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve iş-aile yaşam çatışmasına etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Günümüz iş yaşamına etki eden faktörlerden birisi de çalışanların iş ve aile yaşamları arasında yaşadıkları çatışmalardır. İş-aile yaşam çatışması olarak bilinen bu konu, iş yaşamındaki birçok faktör yanında, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde de etkili olabilmektedir. İş-aile yaşam dengesini sağlamış bireylerin işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin olduklarını ortaya koyan çalışmalardan söz etmek mümkündür. Diğer taraftan özellikle bankacılık sektöründeki rekabetten kaynaklanan ve çalışanlar üzerinde ‘performans baskısı’ olarak nitelenen hedef belirleme uygulamalarının çalışanların iş stresini arttırdığı ve örgütsel stresin de iş-aile yaşam çatışma düzeyini olumsuz etkileyerek dolayısıyla iş tatmininde azalmaya neden olacağı ileri sürülebilir.

Literatürde iş-aile yaşam çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ortaya konmasına yönelik araştırmalardan söz etmek mümkünse de, bankacılık sektöründe hedef baskısı olarak nitelenen uygulamaların performans değerlendirme sistemi açısından çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koyan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan tez konusunun literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Araştırmada, performans hedeflerinin belirlenmesinin çalışanların iş tatmini ve iş aile yaşam çatışmasını etkilediği varsayılmaktadır. Araştırmanın kısıtları olarak İzmir ili ile sınırlı olması ve anket çalışmasına katılanların daha çok katılım bankalarında çalışıyor olması sebebi ile kadın çalışan sayısının görece olarak azlığı

söylenbilir. Ayrıca iş aile yaşam çatışmasını oluşturan iş-aile ve aile-iş çatışmalarından sadece iş aile kısmının incelenmesi de diğer bir kısıt olarak görülmektedir.

3.3. ARATIRMANIN YÖNTEMİ

Tez çalışmasında öncelikle performans değerlendirme sistemi, iş tatmini ve iş-aile yaşam çatışması değişkenlerine ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeve oluşturulmuştur, daha sonra değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan literatür incelenmiştir. Araştırma kısmında ise değişkenlere ilişkin ölçekler aracılığı ile İzmir İlinde faaliyet gösteren bankalarda bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinde bağımlı değişkenler; iş tatmini ve iş-aile yaşam çatışması, bağımsız değişken olarak da performans değerlendirme sisteminde “hedef belirleme” uygulaması olarak kullanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırma İzmir İli bankaları şube personelleri üzerinde yapılmıştır. Performans değerlendirme sisteminin yoğun uygulandığı bankacılık sektöründe hedef belirleme uygulaması ile birlikte belirlenen hedeflerin çalışanların iş tatmini ve iş-aile yaşam çatışmasına etkisi; anket uygulaması ile incelenmiştir.

Anket gönderilen 367 banka çalışanlarından 190 tanesi anketlere geri dönüş yapmışlardır. Tablo 1’de Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları verilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Demografik ölçeklerin ilki olan performans değerlendirme ölçeği Said Kınır ve Erkan Taşkırın(2006) tarafından geliştirilen ölçek ile gerçekleştirilmiştir. Ölçek 20 soru ve 5 li likert tipindedir.

Hackman ve Oldham’ın (1975)’in iş tatmini ölçeğini, Basım ve Şeşen (2009) kişilerin iş tatminlerini uyarlayarak beş madde ile ölçeklendirmişlerdir. Ölçekte; “Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum”, “İşimden çok keyif alıyorum”, “Genel olarak işim beni tatmin ediyor” gibi ifadeler bulunmaktadır. Değerlendirme 5’li likert biçiminde olup, katılımcılardan 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralarında değişen puanlama istenilmektedir. Yüksek puanlama ile kişinin iş tatmininin yükseldiğine dair bilgilere ulaşılmak amaçlanmaktadır

Araştırmada iş-aile çatışma düzeylerini ölçmek üzere Netemeyer, Boles ve MacMurrian (1996)’in iş-aile çatışması ölçeğinden yararlanılmıştır.Yaşın(2016)

Ölçek; çalışanların iş yaşamından kaynaklanan iş-aile çatışması düzeylerini ölçmeyi hedefleyen ölçekten oluşur. Bu ölçek beş maddelik yargı cümlelerinden oluşmakta olup, çatışma durumunu belirlemeye yöneliktir.

İş aile çatışması ölçeğinde “İş sorumluluklarım, aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor” gibi soru tipleri beşli likert biçimde katılımcılara verilmektedir. Değerlendirmede kullanılan puanlama ile kişilerin iş-aile çatışmasında karşılaştıkları ölçümlerin ne derece ilişkili olduğu amaçlanmaktadır.

3.6. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ

Çalışmanın bu kısmında analiz ve yöntemle ilişkin bilgiler yer almaktadır. Analiz için kullanılan ölçekler ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Çalışmada kullanılan istatistiksel testlere yer verilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları tablolaştırılmıştır ve analiz bulguları, değişkenler arasındaki ilişkiler yorumlanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilir (Chan, 2003:280-285). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Aykırı değerler, hata varyansının değerini arttırdığından istatistiksel testlerin güçleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu nedenle istatistiksel testlerden önce aykırı değerlerin incelenen veri setlerinde mevcut olup olmadığına bakılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi” yapı geçerliliği test etmek için “Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)” ve modelin uygunluğunu test etmek için “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” yapılmıştır.

Normal dağılıma sahip olan ölçeklerde istatistik değerlendirmelerde parametrik testler kullanılmıştır. Normal dağılıma sahip ölçekler de niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı bağımsız t testi, ikiden fazla grup ortalamalarında karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Normal dağılıma sahip olmayan ölçeklerde istatistik değerlendirmelerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Normal dağılıma sahip olmayan ölçekler de niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı Mann Whitney U testi, ikiden fazla grup ortalamalarında karşılaştırmalarında Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. İki süreklili

değişken arasındaki ilişki olup olmadığı test etmek için ise (ölçekler arası ilişki) korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 1: Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları

Değişkenler		n	%	
Yaş	20-30	55	28.9	
	31-40	111	58.4	
	41 ve üzeri	24	12.6	
Cinsiyet	Kadın	30	15.8	
	Erkek	160	84.2	
Medeni Durum	Evli	140	73.7	
	Bekâr	50	26.3	
Eğitim Durumu	Lise	14	7.4	
	Yüksekokul	7	3.7	
	Üniversite	137	72.1	
	Lisansüstü	32	16.8	
Eşlerinin Durumu	Eşim yok / Bekârim	50	26.3	
	Çalışmıyor	44	23.2	
	Çalışma	Kısmi Zamanlı	3	1.6
		Çalışıyor		
	Tam Zamanlı	93	48.9	
Haftada Çalışma Saati	30-35 saat	8	4.2	
	36-40 saat	50	26.3	
	41-45 saat	92	48.4	
	46 saat ve üzeri	40	21.1	
Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Süresi	1-5 yıl	52	27.4	
	6-10 yıl	61	32.1	

	11-15 yıl	54	28.4
	16 yıl ve üzeri	23	12.1
Çocuk Sayısı	Çocuk yok	69	36.3
	1 çocuk	69	36.3
	2 çocuk ve üzeri	52	27.4
Okul Öncesi Yaşta Çocuk Olma Durumu	Evet	87	45.8
	Hayır	103	54.2
Çalışılan Pozisyon	Gişe	24	12.6
	Operasyon	43	22.6
	Bireysel	29	15.3
	Kobi	40	21.1
	Kurumsal	15	7.9
	Müdür	39	20.5
Toplam		190	100.0

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %28.9'unun 20-30 yaş aralığında, %58.4'ünün 31-40 yaş aralığında ve %12.6'sının 41 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %15.8'inin kadın, %84.2'sinin erkek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %73.7'sinin evli, %26.3'ünün bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %7.4'ünün lise, %3.7'sinin yüksekokul, %72.1'inin üniversite ve %16.8'inin lisansüstü olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların eşlerinin çalışma durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %26.3'ünün eşi yok / bekar, %23.2'sinin çalışmıyor, %1.6'sının kısmi zamanlı çalışıyor ve %48.9'unun tam zamanlı çalışıyor olduğu görülmektedir. Katılımcıların haftada toplam çalışma saatlerine göre

dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %4.2'sinin 30-35 saat, %26.3'ünün 36-40 saat, %48.4'ünün 41-45 saat ve %21.1'inin 46 saat ve üzeri olduğu görülmektedir.

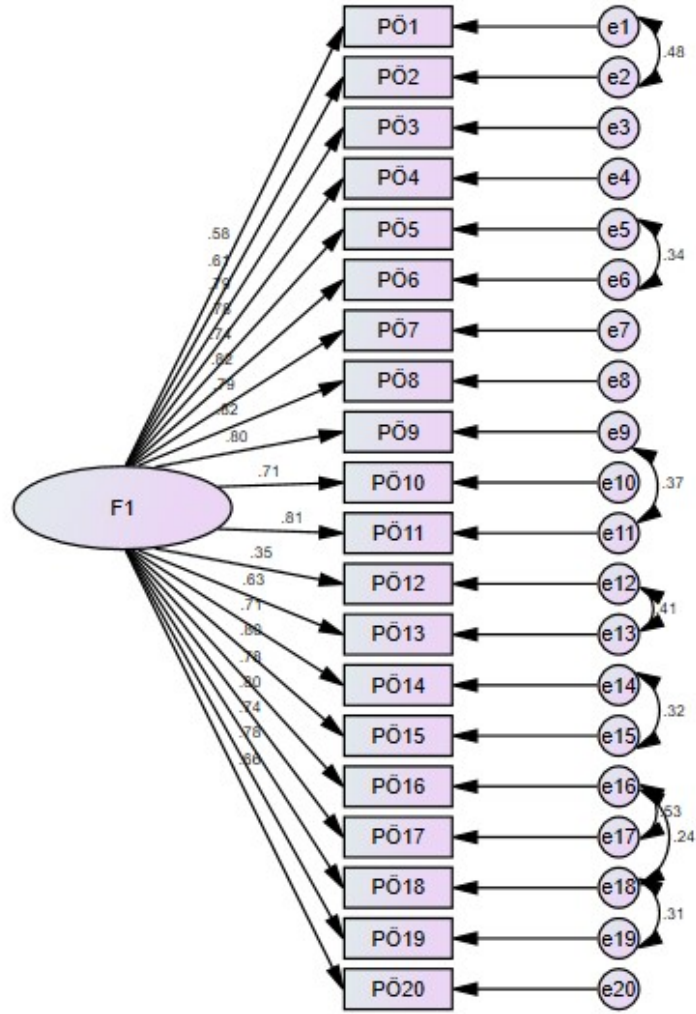
Araştırmaya katılan katılımcıların bankacılık sektöründe toplam hizmet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %27.4'ünün 1-5 yıl, %32.1'inin 6-10 yıl, %28.4'ünün 11-15 yıl ve %12.1'inin 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların çocuk sayılarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %36.3'ünün çocuğu yok, %36.3'ünün 1 çocuğu olduğu ve %27.4'ünün 2 ve daha fazla çocuğu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların okul öncesi yaşta çocuğa sahip olma durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %45.8'inin sahip olduğu, %54.2'sinin ise olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %12.6'sının gişe, %22.6'sının operasyon, %15.3'ünün bireysel, %21.1'inin kobi, %7.9'unun kurumsal ve %20.5'inin müdür olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Performans ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
0.100	0.842	0.885	0.886	0.778	0.866	0.712	513.778	3.171

Şekil 4: Performans ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model



PÖ: Performans Ölçeği

Tablo 3: Performans ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri

	İfadeler	Faktör Yükleri
PÖ1	Bankamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	0.584
PÖ2	Bankamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor	0.606
PÖ3	Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor	0.791
PÖ4	Bankamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	0.783
PÖ5	Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, çalışanlardan görüş ve öneriler alınmıştır	0.742
PÖ6	Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir	0.816
PÖ7	Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir	0.789
PÖ8	Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	0.824
PÖ9	Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	0.803
PÖ10	Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor	0.714
PÖ11	Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikâyetler dinlenir ve dikkate alınır	0.814
PÖ12	İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	0.354
PÖ13	İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim	0.632
PÖ14	Bankamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır	0.707
PÖ15	Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir	0.799

PÖ16	Bankamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır	0.781
PÖ17	Bankamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır	0.800
PÖ18	Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır	0.743
PÖ19	Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir	0.777
PÖ20	Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum	0.664

Her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Tabloda, performans ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model ise Şekil de verilmektedir. Görüldüğü üzere, faktör yükleri 0.354 ile 0.824 arasında değişkenlik göstermektedir.

Tablo 4: Performans ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları

	Performans Ölçeği	Toplam Madde Korelasyonu
PÖ1	Bankamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	0.596
PÖ2	Bankamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor	0.610
PÖ3	Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor	0.773
PÖ4	Bankamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	0.772
PÖ5	Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, çalışanlardan görüş ve öneriler alınmıştır	0.715
PÖ6	Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir	0.795
PÖ7	Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir	0.761
PÖ8	Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	0.788
PÖ9	Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	0.782
PÖ10	Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor	0.689
PÖ11	Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikâyetler dinlenir ve dikkate alınır	0.789
PÖ12	İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	0.367
PÖ13	İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim	0.643
PÖ14	Bankamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır	0.721
PÖ15	Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir	0.802
PÖ16	Bankamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa	0.775

	bağlıdır	
PÖ17	Bankamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır	0.800
PÖ18	Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır	0.736
PÖ19	Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir	0.767
PÖ20	Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum	0.650
Toplam Güvenilirlik ($\alpha=0.959$)		

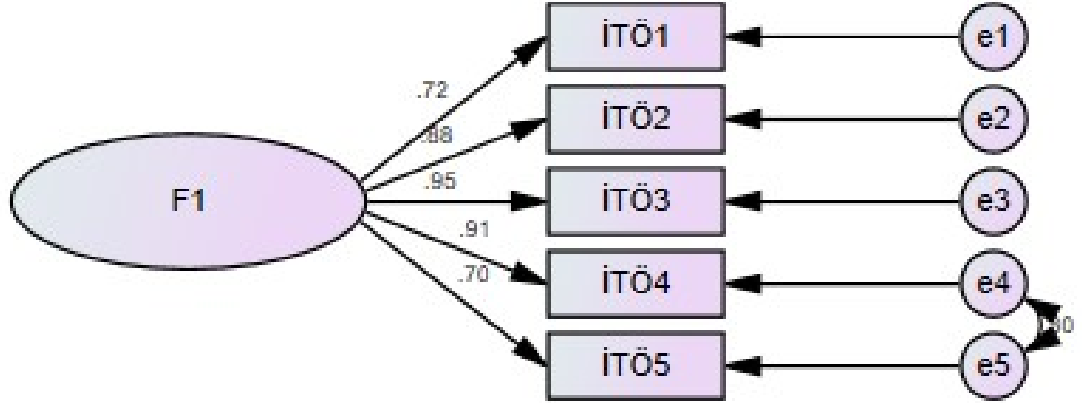
Araştırmada kullanılan performans ölçeğine ait ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Chronbach Alfa değerlerinin 0.60'tan büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.959$ olarak bulunmuştur.

Tablo 5: İş tatmini ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
0.069	0.990	0.995	0.995	0.984	0.988	0.940	7.626	1.907

Doğrulayıcı faktör analizine göre iş tatmini ölçeğinin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı tabloda gösterilmiştir. Birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0.069; GFI 0.984; AGFI 0.940; CFI 0.995; χ^2 ise 1.907 ($p=.000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Şekil 5: İş tatmini ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model



İTÖ: İş Tatmini Ölçeği

Tablo 6: İş tatmini ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri

	İfadeler	Faktör Yükleri
İTÖ1	İş benim için bir hobi gibidir.	0.717
İTÖ2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	0.877
İTÖ3	İşimden çok keyif alıyorum.	0.948
İTÖ4	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	0.912
İTÖ5	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	0.695

Her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Tabloda, iş tatmini ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model ise Şekil de verilmektedir. Görüldüğü üzere, faktör yükleri 0.695 ile 0.948 arasında değişiklik göstermektedir.

Tablo 7: İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları

İş Tatmini Ölçeği		Toplam Madde Korelasyonu
İTÖ1	İş benim için bir hobi gibidir.	0.690
İTÖ2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	0.836
İTÖ3	İşimden çok keyif alıyorum.	0.875
İTÖ4	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	0.870
İTÖ5	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	0.691
Toplam Güvenilirlik ($\alpha=0.917$)		

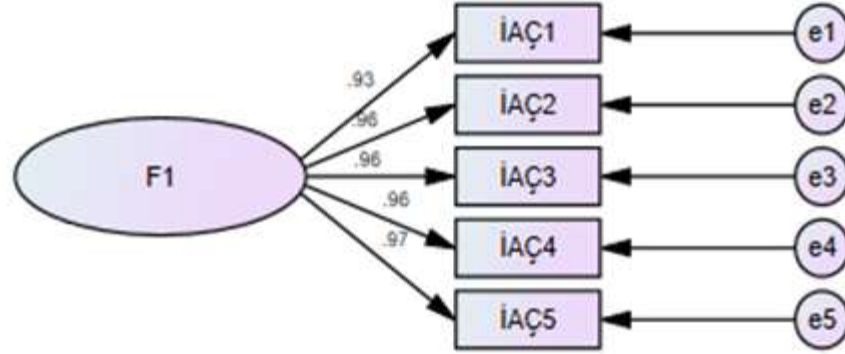
Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğine ait ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerlerinin 0.60'tan büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.917$ olarak bulunmuştur.

Tablo 8: İş aile çatışması ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
0.064	0.738	0.857	0.865	0.857	0.811	0.769	60.714	1.786

Doğrulayıcı faktör analizine göre iş aile çatışması ölçeğinin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı tabloda gösterilmiştir. Birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0.064; GFI 0.857; AGFI 0.769; CFI 0.857; χ^2 ise 1.786 ($p=.000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Şekil 6: İş aile çatışması ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model



İAÇ: İş Aile Çatışması Ölçeği

Tablo 9: İş aile çatışması ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri

İfadeler		Faktör Yükleri
İş-Aile Çatışması		
İAÇ1	İş sorumluluklarım, aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.	0.934
İAÇ2	İşimin aldığı zaman, aileme karşı sorumluluklarımın yerine getirmemi zorlaştırıyor.	0.961
İAÇ3	İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	0.960
İAÇ4	İşimin yarattığı gerginlik nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	0.961
İAÇ5	İşimin yarattığı gerginlik, ailemle ilgili planları kurmamda engel teşkil ediyor.	0.966

Toplam Güvenilirlik ($\alpha=0.956$)

Her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Tabloda, iş aile çatışması ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model ise Şekil de verilmektedir. Görüldüğü üzere, faktör yükleri 0.934 ile 0.966 arasında değişkenlik göstermektedir.

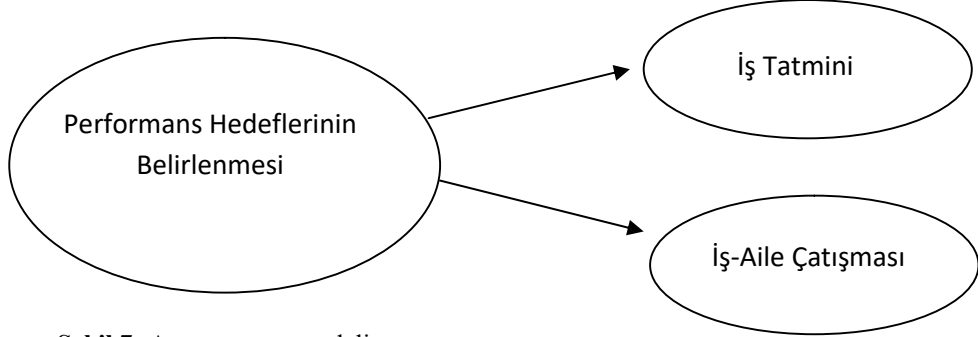
Tablo 10 iş aile çatışması ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları

İş-Aile Çatışması Ölçeği		Toplam Madde Korelasyonu
İş-Aile Çatışması ($\alpha=0.965$)		
İAÇ1	İş sorumluluklarım, aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.	0.879
İAÇ2	İşimin aldığı zaman, aileme karşı sorumluluklarımın yerine getirmemi zorlaştırıyor.	0.897
İAÇ3	İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	0.889
İAÇ4	İşimin yarattığı gerginlik nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	0.905
İAÇ5	İşimin yarattığı gerginlik, ailemle ilgili planları kurmamda engel teşkil ediyor.	0.913

Araştırmada kullanılan iş aile çatışması ölçeğine ait ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Chronbach Alfa değerlerinin 0.60'tan büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.965$ olarak bulunmuştur.

3.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

3.7.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 7: Araştırmanın modeli

3.7.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada hipotezler oluşturulurken çalışanların demografik özellikleri dikkate alınarak kullanılan ölçeklere göre 3 demografik hipotez, diğer tarafta bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek üzere 2 hipotez ve toplamda 5 ana hipotez oluşturulmuştur.

H₁ : Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{1.a} : Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{1.b} : Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{1.c} : Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{1.d} : Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{1.e} : Araştırmaya katılan katılımcıların eşlerinin çalışma durumlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{1.f} : Araştırmaya katılan katılımcıların haftada toplam çalışma saatine göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{1.g} : Araştırmaya katılan katılımcıların bankacılık sektöründeki toplam hizmet süresine göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{1,h}: Araştırmaya katılan katılımcıların çocuk sayısına göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{1,i} : Araştırmaya katılan katılımcıların okul öncesi yaşta çocuk olma durumuna göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{1,i}:Araştırmaya katılan katılımcıların çalışılan pozisyona göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H₂ : Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{2,a} : Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{2,b} : Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{2,c} : Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumuna göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{2,d} : Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumuna göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{2,e} : Araştırmaya katılan katılımcıların eşlerinin çalışma durumuna göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{2,f} : Araştırmaya katılan katılımcıların haftada toplam çalışma saatine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{2,g} : Araştırmaya katılan katılımcıların bankacılık sektöründe toplam çalışma hizmet süresine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{2,h}: Araştırmaya katılan katılımcıların çocuk sayısına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{2,i} : Araştırmaya katılan katılımcıların okul öncesi yaşta çocuk olma durumuna göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{2,i} : Araştırmaya katılan katılımcıların çalışılan pozisyona göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H₃ : Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş-aile çatışması puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{3,a} : Araştırmaya katılan katılımcıların yaşların göre iş-aile çatışması ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{3.b} : Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre iş-aile çatışması ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{3.c} : Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre iş-aile çatışması ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{3.d} : Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre iş-aile çatışması ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{3.e} : Araştırmaya katılan katılımcıların eşlerin çalışma durumuna göre iş-aile çatışması ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{3.f} : Araştırmaya katılan katılımcıların haftada toplam çalışma saatine göre iş-aile çatışması ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{3.g} : Araştırmaya katılan katılımcıların bankacılık sektöründe toplam hizmet süresine göre iş-aile çatışması ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{3.h} : Araştırmaya katılan katılımcıların çocuk sayısına göre iş-aile çatışması ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{3.i} : Araştırmaya katılan katılımcıların okul öncesi yaşta çocuk olma durumuna göre iş-aile çatışması ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H_{3.i} : Araştırmaya katılan katılımcıların çalışılan pozisyona göre iş-aile çatışması ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.

H₄ : Performans hedeflerinin belirlenmesinin iş-aile çatışması ile anlamlı ilişkisi vardır.

H₅ : Performans hedeflerini belirlenmesinin iş tatmini ile anlamlı ilişkisi vardır.

3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.8.1. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalamaları

Tablo11: Araştırmada kullanılan ölçeklerin(ortalamaları) tanımlayıcı istatistikleri

Ölçekler	Madde Sayısı	Min	Max	\bar{X}	SS
Performans Ölçeği	20	1.85	5.00	3.66	0.73
İş Tatmini Ölçeği	5	1.00	5.00	3.60	0.92
İş Aile Çatışması Ölçeği	5	1.00	5.00	2.44	0.90

Araştırmada kullanılan ölçeklerde likert uygulanmaktadır.

0,00-1,79 arası değerler : 1 kesinlikle katılmıyorum.

1,80-2,59 arası değerler : 2 katılmıyorum.

2,60-3,39 arası değerler :3 orta düzey katılıyorum(kararsızım).

3,40-4,19 arası değerler : 4 katılıyorum.

4,20-5,00 arası değerler :5 kesinlikle katılmıyorum. Şeklinde derecelendirme yapılmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri Tabloda verilmiştir. Ölçeklerin ortalama değerlerine bakıldığında, performans ölçeğinin 3.66, iş tatmini ölçeğinin 3.60, iş aile çatışması ölçeğinin 2.44 olduğu görölmektedir.

Bu değerler bize sıfır ile beş arasında derecelendirilen ortalamalara bakılarak, performans ve iş tatmini ölçeğimizin 3.40 ile 4.19 bandında ve katılıyorum olarak yoğunlaştığını göstermektedir. Araştırma anketine katılan katılımcıların performans ve iş tatmini noktasında çalıştıkları bankaların performans ve iş tatmini kriterleri ile örtüştüğünü görmektedir. İş aile yaşam çatışması ölçek ortalamasının ise 2.44(katılmıyorum) olmasına rağmen ölçekte olumsuz ifadeler olması sebebi ile 2.56 Şeklinde yorumlanmakta ve çatışmanın azaldığı, orta düzey katılıyorum(2.59) sınırına çok yakın bir değerdedir. İş aile yaşam çatışmasının sıklıkla yaşanabileceği bankacılık sektöründe faaliyet göstermelerine rağmen çatışmanın yüksek bir düzeyde yaşanmadığı görölmektedir.

3.8.2. Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Ölçeklere Göre Analizleri

Tablo 12:Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması

Değişkenler		N	\bar{X}	SS	t/F değeri	P	Bonferroni
Yaş	20-30	55	3.75	0.70	F=0.587	0.557	-
	31-40	111	3.62	0.76			
	41 ve üzeri	24	3.61	0.63			
Cinsiyet	Kadın	30	3.53	0.78	t=-1.064	0.289	
	Erkek	160	3.68	0.72			
Medeni Durum	Evli	140	3.65	0.74	t=-0.197	0.844	
	Bekâr	50	3.68	0.69			
Eğitim Durumu	Lise	14	3.68	0.54	F=2.170	0.093	-
	Yüksekokul	7	4.19	0.60			
	Üniversite	137	3.59	0.72			
	Lisansüstü	32	3.82	0.82			
Eşlerinin Durumu	Eşim yok / Bekârım	50	3.67	0.70	F=2.528	0.059	-
	Çalışmıyor	44	3.90	0.57			
	Kısmi Zamanlı Çalışıyor	3	3.63	0.55			
	Tam Zamanlı Çalışıyor	93	3.54	0.79			
Haftada Çalışma Saati	30-35 saat (1)	8	4.02	0.60	F=7.192	0.000*	2>3
	36-40 saat (2)	50	3.99	0.65			
	41-45 saat (3)	92	3.45	0.75			
	46 saat ve üzeri (4)	40	3.66	0.62			
Bankacılık	1-5 yıl	52	3.67	0.73	F=0.192	0.902	-

Sektöründe Toplam Hizmet Süresi	6-10 yıl	61	3.66	0.80			
	11-15 yıl	54	3.60	0.70			
	16 yıl ve üzeri	23	3.74	0.61			
Çocuk Sayısı	Çocuk yok	69	3.58	0.70	F=0.705	0.495	-
	1 çocuk	69	3.72	0.67			
	2 çocuk ve üzeri	52	3.67	0.83			
Okul Öncesi Yaşta Çocuk Olma Durumu	Evet	87	3.64	0.78	t=-0.302	0.763	
	Hayır	103	3.67	0.69			
Çalışılan Pozisyon	Gişe (1)	24	3.50	0.58	F=2.497	0.032*	6>5
	Operasyon (2)	43	3.70	0.77			
	Bireysel (3)	29	3.71	0.76			
	Kobi (4)	40	3.59	0.81			
	Kurumsal (5)	15	3.20	0.69			
	Müdür (6)	39	3.91	0.58			

*p<0.05

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların yaşlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0.05).

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için bağımsız t testi uygulanmıştır. Teste göre katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre performans ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0.05).

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için bağımsız t testi uygulanmıştır. Teste göre katılan katılımcıların medeni durumlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0.05).

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların eşlerinin çalışma durumlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların eşlerinin çalışma durumlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların haftada toplam çalışma saatlerine göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların haftada toplam çalışma saatlerine göre performans ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Toplam çalışma saati 36-40 saat olan katılımcıların performans ölçeğinin puan ortalamalarının, çalışma saati 41-45 saat olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların bankacılık sektöründe toplam hizmet süresine göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların bankacılık sektöründe toplam hizmet süresine göre performans ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların çocuk sayılarına göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların çocuk sayılarına göre performans ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların okul öncesi yaşta çocuk olma durumlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için bağımsız t testi uygulanmıştır. Teste göre katılan katılımcıların okul öncesi yaşta çocuk olma durumlarına göre performans ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre performans ölçeğinin

puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Çalıştığı pozisyon müdür olan katılımcıların performans ölçeğinin puan ortalamalarının, çalıştığı pozisyon kurumsal olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Bütün bu veriler ışığında; H_1 : ‘Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.’ hipotezi reddedilmiştir.

Litratürdeki benzer çalışmalarda, işgörenlerin performansı ile çalışılan yıl arasında anlamlı farklar oluşturduğu görülmüştür.(İrfan,2010) Farklı bir çalışmada satış personellerine yapılan uygulamada demografik özelliklerin tamamı ile performans arasında anlamlı bir fark oluşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.(Nergiz ve Yılmaz, 2016;76)

Tablo 13: Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması

Değişkenler		N	\bar{X}	SS	t/F değeri	P	Bonferroni
Yaş	20-30	55	3.78	0.87	F=2.076	0.128	-
	31-40	111	3.56	0.91			
	41 ve üzeri	24	3.35	1.03			
Cinsiyet	Kadın	30	3.66	0.85	t=0.372	0.710	
	Erkek	160	3.59	0.94			
Medeni Durum	Evli	140	3.59	0.94	t=-0.159	0.874	
	Bekâr	50	3.62	0.89			
Eğitim Durumu	Lise	14	3.72	0.49	F=1.351	0.259	-
	Yüksekokul	7	4.08	0.70			
	Üniversite	137	3.52	0.94			
	Lisansüstü	32	3.76	1.01			
Eşlerinin Çalışma Durumu	Eşim yok / Bekârım (1)	50	3.61	0.90	F=4.505	0.004*	2>1
	Çalışmıyor (2)	44	4.00	0.64			

	Kısmi Zamanlı Çalışıyor (3)	3	3.86	0.41			
	Tam Zamanlı Çalışıyor (4)	93	3.40	1.00			
Haftada Toplam Çalışma Saati	30-35 saat	8	4.12	0.70	F=2.260	0.083	-
	36-40 saat	50	3.79	0.89			
	41-45 saat	92	3.46	0.91			
	46 saat ve üzeri	40	3.57	0.96			
Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Süresi	1-5 yıl	52	3.72	0.79	F=1.539	0.206	-
	6-10 yıl	61	3.71	0.98			
	11-15 yıl	54	3.44	0.85			
	16 yıl ve üzeri	23	3.40	1.14			
Çocuk Sayısı	Çocuk yok	69	3.47	0.95	F=1.081	0.342	-
	1 çocuk	69	3.68	0.85			
	2 çocuk ve üzeri	52	3.65	0.96			
Okul Öncesi Yaşta Çocuk Olma Durumu	Evet	87	3.64	0.93	t=0.631	0.529	
	Hayır	103	3.56	0.92			
Çalışılan Pozisyon	Gişe (1)	24	3.28	0.75	F=3.483	0.005*	2>5
	Operasyon (2)	43	3.90	0.80			
	Bireysel (3)	29	3.72	0.98			
	Kobi (4)	40	3.44	0.97			
	Kurumsal (5)	15	3.01	1.08			
	Müdür (6)	39	3.75	0.83			

*p<0.05

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların yaşlarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0.05).

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için bağımsız t testi uygulanmıştır. Teste göre katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için bağımsız t testi uygulanmıştır. Teste göre katılan katılımcıların medeni durumlarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların eşlerinin çalışma durumlarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların eşlerinin çalışma durumlarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Eşleri çalışmayan katılımcıların iş tatmini ölçeğinin puan ortalamaları, eşleri tam zamanlı çalışan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların haftada toplam çalışma saatlerine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların haftada toplam çalışma saatlerine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların bankacılık sektöründe toplam hizmet süresine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların bankacılık sektöründe toplam hizmet süresine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların çocuk sayılarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların çocuk sayılarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların okul öncesi yaşta çocuk olma durumlarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için bağımsız t testi uygulanmıştır. Teste göre katılan katılımcıların okul öncesi yaşta çocuk olma durumlarına göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Çalıştığı pozisyon operasyon olan katılımcıların iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının, çalıştığı pozisyon kurumsal olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Bütün bu veriler ışığında; H_2 : ‘Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş tatmini ölçeğinin ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.’ hipotezi reddedilmiştir.

Litraturdeki benzer çalışmalarda: Satış personellerinin katılımı ile yapılan bir araştırmada demografik özellikler ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.(Nergiz ve Yılmaz, 2016:76). Banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, demografik özelliklerin iş tatmini noktasında etki oluşturduğu sonucuna varılmıştır.(Özdemir,2014:251) Konradt, Hertel ve Schmook (2003). Alman İşgörenler Üzerinde Yaptıkları Araştırmada, Performans Hedeflerini Belirleme Sürecinin Niteliği İle İş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bağ bulunduğunu tespit etmişlerdir (Konradt, Udo; Hertel, Guido & Schmook, Renate, 2003: 61-79).

Tablo 14: Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının karşılaştırılması

Değişkenler	n	Sıra Ortalaması	U/X ² değeri	p	Bonferroni	
Yaş	20-30	55	96.45	X ² =0.598	0.742	-
	31-40	111	93.45			
	41 ve üzeri	24	102.79			
Cinsiyet	Kadın	30	103.90	U=2148.000	0.360	
	Erkek	160	93.93			

Medeni Durum	Evli	140	93.76	U=3256.500	0.464	
	Bekâr	50	100.37			
Eğitim Durumu	Lise	14	100.14	X ² =5.774	0.123	-
	Yüksekokul	7	52.43			
	Üniversite	137	99.16			
	Lisansüstü	32	87.23			
Eşlerinin Çalışma Durumu	Eşim yok / Bekârım	50	99.83	X ² =5.714	0.126	-
	Çalışmıyor	44	78.31			
	Kısmi Zamanlı Çalışıyor	3	94.33			
	Tam Zamanlı Çalışıyor	93	101.34			
Haftada Toplam Çalışma Saati	30-35 saat	8	122.31	X ² =4.829	0.185	-
	36-40 saat	50	87.54			
	41-45 saat	92	92.71			
	46 saat ve üzeri	40	106.50			
Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Süresi	1-5 yıl (1)	52	106.81	X ² =12.145	0.007*	1>2
	6-10 yıl (2)	61	75.59			
	11-15 yıl (3)	54	102.02			
	16 yıl ve üzeri (4)	23	107.43			
Çocuk Sayısı	Çocuk yok	69	101.81	X ² =1.703	0.427	-
	1 çocuk	69	94.12			
	2 çocuk ve üzeri	52	88.96			
Okul Öncesi Yaşta Çocuk Olma Durumu	Evet	87	91.51	U=4133.500	0.356	
	Hayır	103	98.87			
Çalışılan Pozisyon	Gişe	24	112.65	X ² =5.615	0.345	-
	Operasyon	43	84.92			
	Bireysel	29	102.50			

Kobi	40	94.24
Kurumsal	15	106.00
Müdür	39	88.67

* $p < 0.05$

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının karşılaştırılması için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Katılımcıların yaşlarına göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamaların arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının karşılaştırılması için Mann Whitney Utesti uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamaların arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının karşılaştırılması için Mann Whitney Utesti uygulanmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamaların arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının karşılaştırılması için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamaların arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların eşlerinin çalışma durumlarına göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının karşılaştırılması için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Katılımcıların eşlerinin çalışma durumlarına göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamaların arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların haftada toplam çalışma saatlerine göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının karşılaştırılması için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Katılımcıların haftada toplam çalışma saatlerine göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamaların arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların bankacılık sektöründe toplam hizmet süresine göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının karşılaştırılması için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Katılımcıların bankacılık sektöründe toplam hizmet süresine göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Toplam hizmet süresi 1-5 yıl arasında olan katılımcıların iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının, toplam hizmet süresi 6-10 yıl olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların çocuk sayılarına göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının karşılaştırılması için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Katılımcıların çocuk sayılarına göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların okul öncesi yaşta çocukları olma durumlarına göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının karşılaştırılması için Mann Whitney Utesti uygulanmıştır. Katılımcıların okul öncesi yaşta çocukları olma durumlarına göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının karşılaştırılması için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre iş aile çatışması ölçeğinin puan sıra ortalamalarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Bütün bu veriler ışığında; H_3 : ‘Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş aile yaşam çatışması ölçeğinin ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.’ hipotezi reddedilmiştir.

Literatürdeki benzer çalışmalarda: Çalışma saatlerinin fazla veya yoğun olması hem kadın hem de erkek çalışanları farklı biçimlerde etkilemektedir. Ancak evli yada bekar işgörenler için bu durum farklılaşabilmektedir. Örneğin; düzensiz ve uzun saatler boyunca çalışan işgörenler aile, çocuk ve ev düzenlerine yeterli ölçüde vakit ayıramadıkları için bekar ve çocuklu olmayan çalışanlara nazaran daha şiddetli iş-aile yaşam çatışmasına maruz kalırlar (Grönlund, 2007: 476-497).

Bütün bu veriler ışığında; **H₄** : ‘Performans hedeflerinin belirlenmesinin iş-aile çatışması ile anlamlı ilişkisi vardır.’ hipotezi reddedilmiştir. Literatürdeki benzer çalışmalarda da olduğu gibi araştırmada performans hedeflerinin belirlenmesi ile iş-aile çatışması arasında negatif yönlü ancak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Çilek ve Turunç(2010:234) yaptıkları çalışmada iş aile yaşam çatışmasının performans ile ilgili anlamlı bir ilişkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Aynı şekilde iş aile çatışmasının artması ile çalışanların bağlı buldukları organizasyonların performans yapısını olumsuz olarak etkileyeceğini ve iş tatmin seviyesinde aşağıya çekeceklerini belirtmişlerdir. Farklı bir çalışmada yoğun bir iş temposun olduğu bilinen bankacılık sektöründe, çalışanların iş ve aile yaşamlarının büyük bir çatışma yerine dönmesi ile birlikte, kişisel ve bununla beraber kurumsal performansı azaltacak yönde etkileyebilecektir.(Turunç ve Erkuş, 2010)

Bütün bu veriler ışığında; **H₅** : ‘Performans hedeflerini belirlenmesinin iş tatmini ile anlamlı ilişkisi vardır.’hipotezi kabul edilmiştir. Literatürdeki benzer çalışmalarda: İş tatmininin iş performansı (Jankinghtong ve Rukkhum, 2012; Aydan, 2016) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin mevcut olduğu saptanmıştır. Farklı bir araştırmada ise, performans ile iş tatmini arasında ilişki vardır ve pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. (Nergiz ve Yılmaz, 2016:74).

3.8.3. Korelasyon Analizi

Tablo 15: Araştırmada kullanılan ölçekler arasında ilişki

	Performans Ölçeği	İş Tatmini Ölçeği	İş Aile Çatışması Ölçeği
Performans Ölçeği	1.000	0.652	-0.124
P	-	0.000*	0.088
İş Tatmini Ölçeği		1.000	-0.236
P		-	0.001*
İş Aile Çatışması Ölçeği			1.000
P			-
P			

*p<0.05

Araştırmada kullanılan ölçekler arasında ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, performans ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında (r=0.652, p<0.05) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. performans ölçeği ile iş aile çatışması ölçeği arasında (r=-

0.124 $p < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı değildir ve negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. İş tatmini ölçeği ile iş aile çatışması ölçeği arasında ($r = -0.236$, $p < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Literatürde benzer çalışmalarda: Gürbüz ve Yüksel(2008) Performans ve iş tatmini arasındaki yüksek düzeydeki ve pozitif yönlü ilişkiyi tesbit etmişlerdir. Nergiz ve Yılmaz(2016) Atatürk hava limanları işletmesindeki Gümrükten muaf satış personeline yaptıkları uygulamada performans ve iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu saptamışlardır. Çilek ve Turunç(2010:234) yaptıkları çalışmada iş aile yaşam çatışmasının performans ile ilgili anlamlı bir ilişkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Aynı şekilde iş aile yaşam çatışmasının artması ile çalışanların bağlı buldukları organizasyonların performans yapısını olumsuz olarak etkileyecekleri ve iş tatmin seviyesinde aşağıya çekeceklerini göstermektedir.

İş-aile yaşam çatışması ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkileri olduğunu pekçok araştırma sonucunda desteklemektedir. (Kinnunen vd., 2004; Bedeian vd., 1998; Greenhaus vd.,2003, Parasuraman ve Simmers, 2001; Netemeyer vd, 1996; Parasuraman vd., 1989; Rice vd.,1992) Bununla birlikte yapılan bazı araştırma sonuçlarında düşük seviyede negatif yönlü ilişkiler ile de karşılaşmaktadır. (Allen vd.,2000; Ozeki, 1998).

3.8.4. Hipotez Tablosu (Kabul/Red) ve Genel Değerlendirme

Tablo 16: Araştırmada kullanılan hipotez kabul/red tablosu

H₁ : ‘Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre performans ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.’ hipotezi 10 demografik değişkenden sadece 2 tanesinin kabul olması nedeni ile reddedilmiştir.									
Yaş	Cinsiyet	Medeni durum	Eğitim durumu	Eşlerin çalışma durumu	Haftalık çalışma saati	Sektördeki hizmet süresi	Çocuk sayısı	Okul öncesi çocuk	Çalışılan pozisyon
Red	Red	Red	Red	Red	Kabul	Red	Red	Red	Kabul
H₂ : ‘Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş tatmini ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.’ hipotezi 10 demografik değişkenden sadece 2 tanesinin kabul olması nedeni ile reddedilmiştir.									
Yaş	Cinsiyet	Medeni durum	Eğitim durumu	Eşlerin çalışma durumu	Haftalık çalışma saati	Sektördeki hizmet süresi	Çocuk sayısı	Okul öncesi çocuk	Çalışılan pozisyon
Red	Red	Red	Red	Kabul	Red	Red	Red	Red	Kabul
H₃ : ‘Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş aile yaşam çatışması ölçeğinin puan ortalamalarının arasında anlamlı fark vardır.’ hipotezi 10 demografik değişkenden sadece 1 tanesinin kabul olması nedeni ile reddedilmiştir.									
Yaş	Cinsiyet	Medeni durum	Eğitim durumu	Eşlerin çalışma durumu	Haftalık çalışma saati	Sektördeki hizmet süresi	Çocuk sayısı	Okul öncesi çocuk	Çalışılan pozisyon
Red	Red	Red	Red	Red	Red	Kabul	Red	Red	Red
H₄ : ‘Performans hedeflerinin belirlenmesinin iş aile yaşam çatışması ile anlamlı ilişkisi vardır.’ hipotezi reddedilmiştir.									
H₅ : ‘Performans hedeflerinin belirlenmesinin iş tatmini ile anlamlı ilişkisi vardır.’ hipotezi kabul edilmiştir.									

Araştırmadaki hipotezler bölümünde; ölçeklerinin demografik özelliklerine göre yapılan analizleri sonucunda anlamlı fark çıkanlar kabul, çıkmayanlar ise red olmuştur. Buna bağlı olarak **H₁**, **H₂**, **H₃**, hipotezlerinin alt kırılımlarında kabul gören hipotezler görülmektedir. Ancak kabul gören hipotezler, alt hipotez sayısının her üç hipotezde de %50’sinin altında kalmaktadır. Bu nedenle anlamlı farklar oluşturan alt hipotezler olmasına rağmen **H₁**, **H₂**, **H₃** demografik hipotezlerinin her üçüde reddedilmiştir. Literatürdeki benzer çalışmalarda red olan demografik hipotezler olduğu gibi, kısmi kabul gören hipotezlerde mevcuttur.

H₄, hipotezi korelasyon olarak, negatif yönlüdür ancak anlamlı fark oluşmamıştır bu nedenle red olmuştur. **H₅**, hipotezinde anlamlı ve pozitif yönde bir korelasyon olduğu saptanmıştır, hipotez kabul edilmiştir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde finansal piyasaların ayrılmaz bir parçası haline gelen kurumsal örgütler olan bankalarda her geçen gün teknolojinin ilerlemesi ile banka personellerinin birim zamanda yaptıkları komplike iş sayısı artmaktadır. Müşteri memnuniyetinin ve rekabetin kıyasıya olduğu bankacılık sektöründe İşgörenin her dönemde olduğu gibi güncel olarak öne çıktığı görülmektedir.

Bu çalışmanın konusu olan: Performans hedeflerinin belirlenmesinin çalışanların iş tatmini ve iş-aile yaşam çatışmasına etkisi, İzmir ili bankalarının çalışanlarına gönderilen 367 adet anket uygulamasına 190 kişinin geri dönüşü ile analiz çalışması yapılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %28.9'unun 20-30 yaş aralığında, %58.4'ünün 31-40 yaş aralığında ve %12.6'sının 41 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu örneklemden hareketle, bankacılık sektöründe çalışanların genç denilebilecek yaşta oldukları söylenebilir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %15.8'inin kadın, %84.2'sinin erkek olduğu görülmektedir. Oransal olarak kadın sayısının Türkiye genelinin altında kalmasının sebebi olarak örnekleme katılım bankalarının da yoğun olması gösterilebilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %73.7'sinin evli, %26.3'ünün bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %7.4'ünün lise, %3.7'sinin yüksekokul, %72.1'inin üniversite ve %16.8'inin lisansüstü olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların eşlerinin çalışma durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %26.3'ünün eşi yok / bekar, %23.2'sinin çalışmıyor, %1.6'sının kısmi zamanlı çalışıyor ve %48.9'unun tam zamanlı çalışıyor olduğu görülmektedir. Katılımcıların haftada toplam çalışma saatlerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %4.2'sinin 30-35 saat, %26.3'ünün 36-40 saat, %48.4'ünün 41-45 saat ve %21.1'inin 46 saat ve üzeri olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların bankacılık sektöründe toplam hizmet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %27.4'ünün 1-5 yıl, %32.1'inin 6-10 yıl, %28.4'ünün 11-15 yıl ve %12.1'inin 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların çocuk sayılarına göre dağılımları incelendiğinde,

katılımcıların %36.3'ünün çocuğu yok, %36.3'ünün 1 çocuğu olduğu ve %27.4'ünün 2 ve daha fazla çocuğu olduğu görölmektedir.

Katılımcıların okul öncesi yaşta çocuğa sahip olma durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %45.8'inin sahip olduğu, %54.2'sinin ise olmadığı görölmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %12.6'sının gişe, %22.6'sının operasyon, %15.3'ünün bireysel, %21.1'inin kobi, %7.9'unun kurumsal ve %20.5'inin müdür olduğu görölmektedir.

Araştırma modelinde bağımlı değişkenler; iş tatmini ve iş-aile yaşam çatışması, bağımsız değişken olarak da performans değerleme sisteminde "hedef belirleme" uygulaması olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistiklerine, başkibir deyişle; ölçeklerin ortalama değerlerine bakıldığında, performans ölçeğinin 3.66, iş tatmini ölçeğinin 3.60, iş aile çatışması ölçeğinin 2.44 olduğu görölmektedir. Bu değerler bize sıfır ile beş arasında derecelendirilen ortalamalara bakılarak, performans ve iş tatmini ölçeğimizin 3.40 ile 4.19 bandında ve katılıyorum olarak yoğunlaştığını göstermektedir. Araştırma anketine katılan katılımcıların performans ve iş tatmini noktasında çalıştıkları bankaların performans ve iş tatmini kriterleri ile örtüşüğünü görmekteyiz. İş aile yaşam çatışması ölçek ortalamasının ise 2.44(katılmıyorum) olmasına rağmen ölçekte olumsuz ifadeler olması sebebi ile 2.56 şeklinde yorumlanmakta ve çatışmanın azaldığı, orta düzey katılıyorum(2.59) sınırına çok yakın bir değerdedir. İş aile yaşam çatışmasının sıklıkla yaşanabileceği bankacılık sektöründe faaliyet göstermelerine rağmen çatışmanın yüksek bir düzeyde yaşanmadığı görölmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçekler arasında ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, performans ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında ($r=0.652$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görölmektedir. Performans ölçeği ile iş aile yaşam çatışması ölçeği arasında ($r=-0.124$ $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı olmayan ve negatif yönde bir ilişki olduğu görölmektedir. İş tatmini ölçeği ile iş aile çatışması ölçeği arasında ($r=-0.236$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu görölmektedir.

Literatürde yapılan benzer çalışmalarda: Konradt, Hertel ve Schmook (2003).Alman işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada, performans hedeflerini belirleme sürecinin niteliği ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Konradt, Udo; Hertel, Guido & Schmook, Renate, 2003: 61-79).

Çilek ve Turunç(2010:234) yaptıkları çalışmada iş aile yaşam çatışmasının performans ile ilgili anlamlı bir ilişkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Aynı şekilde iş aile yaşam çatışmasının artması ile çalışanların bağlı oldukları organizasyonların performans yapısını olumsuz olarak etkileyecekleri ve iş tatmin seviyesinide aşağıya çekeceklerini belirtmişlerdir.

Arvey ve Dewhirst (1976), ABD'li çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, performans hedeflerinin belirlenmesi sürecinde, çalışanların; katılım gösterme, geri bildirim alma, özerklik ve amaçlarda açıklık ile ilgili algılarının artmasının, iş doyumunu arttırdığı sonucu elde edilmiştir (Arvey, Richard, D.& Dewhirst, H. Dudley, 1976: 179-189).

Paposa ve Kumar (2015), Histintan'da fakülte çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, çalışanların performans değerlendirme sürecinin kalitesine ilişkin algıları ile iş doyumları arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir (Paposa, Kamalpreet, Mohit 2015: 159-175).

İş-aile yaşam çatışması ile iş tatmininin arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerinin olduğu çok sayıda araştırma neticesinde ortaya konulmuştur (Kinnunen vd., 2004; Bedeian vd., 1998; Greenhaus vd.,2003, Parasuraman ve Simmers, 2001; Netemeyer vd, 1996; Parasuraman vd., 1989; Rice vd.,1992) Çalışmaların bazılarında çok düşük seviyede negatif ilişkilerin olduğu da göze çarpmaktadır. (Allen vd.,2000; Ozeki, 1998;Spector vd., 2009: 39).

Üçyüzün üzerinde araştırma sonuçlarını inceleyerek oluşturulan farklı bir çalışmada performans ve iş tatmini arasında korelasyon bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Robbins ve Judge, 2013: 85) Iaffaldano ve Muchinsky (1985: 256-261) de yaptıkları analizde, çalışma sonuçlarımıza benzer olarak, iş tatmini ile performans arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucauna ulaşmışlardır.

Yousef (2000: 15) iş tatmini ile iş performansı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki belirlemiştir. Tekingündüz ve diğerlerinin (2015) çalışmasında iş tatminin performansı anlamlı şekilde etkilediği tesbit edilmiştir.

Gül ve diğerlerinin (2008: 6) kamuya ait bir hizmet kuruluşunda yaptıkları çalışmada, personellerin iş tatmini ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürde, iş tatmini yüksek çalışanların işlerini değiştirmedikleri, işyerlerine zamanında geldikleri ve iş tatmin düzeyleri düşük seviyede olanlara nazaran daha yüksek iş performansı sergilediklerini göstermektedir. (Ünler vd., 2014: 240). Araştırma sonuçları, çalışanın yaşadığı aile yaşamı kaynaklı iş-aile yaşam çatışmasının, performans değerlendirme sonuçlarını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Efeoğlu, 2006: 21).

Çalışma sonucunda elde ettiğimiz sonuçlar; ülkemizdeki ve yurt dışında yapılan benzer çalışmalar ile genel anlamda tutarlılık göstermektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinin; performans, iş tatmini ve iş aile yaşam çatışması ölçeklerinin hipotezlerinin (**H₁**, **H₂**, **H₃**) alt kırılımlarında oluşan anlamlı farklılaşmalar demografik etkenlerin araştırmamızda etkili olduğunu göstermekle birlikte ölçeklerin her üçündeki demografik hipotezlerde kabul oranı %50'nin altında kaldığı için reddedilmişlerdir. Korelasyon analizi sonucunda oluşan ilişkiler ve literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi **H₄**, hipotezinin negatif yönlü olduğunu ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içermediğini göstermektedir, bu nedenle bu hipotezde reddedilmiştir. **H₅** hipotezinde ise yine literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu üzere pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tesbit edilmiş ve hipotez kabul edilmiştir.

Teori ve pratiği birleştirecek olursak. Performans hedeflerinin belirlendiği an, aslında o hedeflere varılıp varılamayacağını belirlendiği andır. Bu nedenle performans hedeflerinin belirlenmesi birçok düşünceyi ve dinamiği harekete geçiren, çok kritik bir süreç olup bütün bir yılı ilgilendiren stratejik ve spesifik bir olaydır.

Örneğin: Bir önceki yılda performans hedeflerini gerçekleştiremeyen bir banka personeli, güncel yılın başında performans hedefleri açıklandığında aynı bölgede ve şubede, aynı şube çalışanları ile çalışmaya devam ediyorsa ekonomik konjonktür de bir önceki yıla yakınsa (tüm şartlar aynıysa) hedeflerindeki %20 lik artış personeli bir anda olumsuz düşünmeye itebilecektir. Geçen yıl performans hedeflerini gerçekleştiremediği için beklediği terfi, maaş zammı ve yan haklara ulaşamayan personel bu yıl sonunda da benzer bir durumla karşılaşabileceğini düşünecektir. iş tatmini noktasında yılın başında sıkıntı yaşayabilecektir. Bu durumda daha çok çalışması daha çok iş üretmesi gerektiğini anlayan çalışan bu

anladığını eyleme geçirince de çok ciddi bir iş aile yaşam çatışmasına doğru sürüklenebilecektir. Ters durumda ise bir önceki yılda hedeflerini %30 fazlası ile gerçekleştiren personel bulunduğu yer ve şartlar aynı kalmak kaydıyla %20 fazla hedef alırsa bu artış personelde olumlu bir hava oluşturacak, daha hedeflerin açıklandığı ilk günden olumlu düşünmeye ve pozitif bir iş tatminine yöneltecektir, Hedeflerini rahat bir şekilde gerçekleştirebileğini ve ailesine yeterince zaman ayırabileceğini ve iş aile yaşam çatışması yaşamayacağını öngörerek pozitif olarak yıla başlangıç yapabilecektir. Bu iki örnek bize bu konunun önem derecesini göstermektedir..

Sonuç olarak, araştırmamız literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi performans ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu, performans ölçeği ile iş aile yaşam çatışması ölçeği arasında negatif yönlü ancak anlamlı bir ilişki olmadığını ve iş tatmini ölçeği ile iş aile yaşam çatışması ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu ayrıca performans hedeflerinin belirlenmesinin çalışanların iş tatmini ve iş aile yaşam çatışması üzerindeki etkisini ve önemini göstermektedir.

Bankacılık sektöründe İzmir ilinde gerçekleştirdiğimiz araştırmamızda performans, iş tatmini ve iş aile çatışması ölçeklerimizin demografik değişkenleri arasında anlamlı farklar oluşturan alt kırılım hipotezleri tesbit edilmiştir (haftada toplam çalışma saati, çalışılan pozisyon, eşlerin çalışma durumu, bankacılık sektöründeki çalışma süresi).

Çalışanların sahip oldukları demografik özellikler kariyerleri ve çalıştıkları bankalar açısından büyük önem arz etmektedir. İşyerinde memnuniyetle çalışan bireyin, iş aile yaşam çatışması engellenmiş ve yüksek iş tatmini ve yüksek performansla çalışması gerçekleşmiş olacaktır. Ürettikleri hizmet yönünden müşterilerine en kaliteli hizmeti sunmayı amaç edinen banka çalışanlarının memnuniyet düzeyi aynı zamanda çalıştıkları bankanın karlılığı, piyasa itibarı ve sürekliliğini belirlemektedir. Bu nedenle çalışmamız sonucunda önerimiz bankaların iky ile birlikte çalışanlarının demografik yapıları ve korelasyon analizi sonuçlarını da baz alarak performans hedeflerinin doğru belirlenmesi ile iş tatmini sağlanan aynı zamanda iş aile yaşam çatışmasına düşmeyen çalışanlar oluşturabilecekleri yönündedir.

KAYNAKLAR DİZİNİ

- Ağca, Veysel; Tunçer, Ender. **Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.8, S.1, 2006.
- Akal, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi**, Mert Matbaası (Dördüncü Basım), Ankara, 2000.
- Akal, Zühal. **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**.MPM Yayınları. Ankara, 2003.
- Akat, İlder ve Budak, Gülay.**İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- Aksaray Mehmet, Pala Osman. **Uzaktan Eğitimde Kalite İyileştirme Boyutlarının Değerlendirilmesi: SMART-AHP Tabanlı SERVQUAL Yaklaşımı**. Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 2, Nisan 2019.
- Aksoy, Arel. **Eğitim Sektöründe Tutundurma ve Strateji**. Arel Üniversitesi, 13.Ulusal Pazarlama Kongresi “Sürdürülebilirlik ve Pazarlama”, İstanbul, 2019.
- Altun, Yasemin. **Türkiye’de Temel Kamu Hizmetlerinde Performans Göstergelerinin Değerlendirilmesi: Adalet, İçişleri, Maliye, Milli Eğitim ve Sağlık Bakanlığı Örnekleri**. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniv.Sos.Bil.Ens. İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Şubat, 2019.
- Antoni, Conny.**Management by Objectives - An Effective Tool For Teamwork?** International Journal of Human Resource Management, 16(2).
- Ardıç, Kadir ve Baş, Türker.**Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmini Düzeyinin Karşılaştırılması**, 1-8, <http://www.bilgiyonetimi.org> (16.09.2010), 2000.
- Arslan, Hüseyin; Göksoy, Süleyman. **Hedef Kuramı Kapsamında Beklenen ve Gerçekleşen Yönetici Davranışları**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17 (1), 2017.
- Arvey, Richard, D & Dewhisrt, H. Dudley.**Goal -Setting Attributes, Personality Variables and Job Satisfaction**. Journal of Vocational Behavior, 9:179-189.
- Aşan, Öznur and Erenler, Esra. **Relationship Between Job Satisfaction and Life Satisfaction**. Süleyman Demirel University the Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 13 (2), 203-216, 2008.

- Aşık, Akşit, Nuran **Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme**.Türk İdare Dergisi, 467, 31-51, 2010.
- Atabay, Elif. **İş-Aile Çatışması İle İş Tatmini İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012.
- Austin, J.T. ve Vancouver, J.B.,**Goal Constructs in Psychology: Structure, Process, and Content**, Psychological Bulletin,(120), 1996.
- Aycan, Zeynep; Kanungo, Rabindra, N.; Mendonça, Manuel. **Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim**, (Çev: Aylin Kayapalı), Koç Üniversitesi Yayınları, Baskı: 12.Matbaa, İstanbul, 2016.
- Aydın, Fatih. **İç Denetim Birimi Yöneticilerinin Kalite Güvence ve Geliştirme Programındaki Rolü**, DergiPark, Denetişim (Kamu İç Denetçileri Derneği), Sayı 12, 2013.
- Barnet Rosalind C. A New Work-Life Model forthe Twenty-First Century, **Annuals of the American Academy of Political&Social Science**, No.562, 1999.
- Bartlett, Kenneth R. **The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field Doctoral Dissertation**, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1999.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütse Davranış-İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
- Başaran, İbrahim. E. **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1998.
- Baştemur, Yakup. **İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri. 2006.
- Bayazıt, Hayta. **Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzeine Etkisi**.Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007.
- Baysal, Can, Ayşe. **İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 16 (2), 1987.
- Biddle, Richard E. **How to Set Cut Off Scores Knowledge Tests Used in Promotion, Training, Certification and Licensing**. Public Personal Management, 22 (1), 63-80, 1993.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşerî İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.

- Bradley, Stephen P., Hausman, J.A. and Nolan, Richard.L. **Globalization, Technology and Competition**, MA: Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- Brief, Arthur, P. **Attitudes in and Around Organizations**.Sage Pub.,California, 20-24, 1998.
- Campbell, J.P. **Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology**, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., Vol:1, 1990.
- Can, Halil, Akgün, Ahmet, ve Kavuncubaşı, Şahin. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi,Dördüncü Baskı, Ankara, 2001.
- Carol, Auster. **The Sociology of Work: Concepts and Cases**, Pine and Forpe Press, 1996.
- Carroll, Stephen J. and Tosi, Henry L. **Organizational Behavior**. St. Clair Press, Chicago, 1977.
- Chappbell, S. K. **The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction As Reported By Community College Chief Instructional Officers**, Doctoral dissertation, University of Florida, Gainesville, 1995.
- Clark, Sue Campell. **Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance**, Human Relations, 53 (6), 747-770, 2000.
- Cooke, Robert, A. and Denis, M. Rousseau. **Stress And Strain From Family Roles and Work- Role Expectations**, Journal of Applied Psychology, 69, 252-260, 1984.
- Cooper, Robert K. and Sawaf, Ayman. **Liderlikte Duygusal Zekâ**, İkinci Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Cribbin, James J. **Effective Managerial Leadership**, American Management Association, New York, 1972.
- Çalışkan, Zekeriya. **İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama**. Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi (DAUM), 4 (1), 9-18. 2005.
- Daft, Richard, L. **Management**, 5th Edition, U.S.A.: The Dryden Press., 2000.
- Davis, Keith and Newstrom, John, W. **Human Behaviour at Work**,Sekizinci Baskı, McGraw-Hill, A.B.D., 1999.

- Deniz Asu. **Kültürel Farklılıkların Performans Değerlendirme Üzerine Etkisi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004.
- Diener, E.; Ryan, K. **Subjective Well-Being: A general Overview**. South African Journal of Psychology, 39(4), 2009.
- Doğan Selen, Demiral Özge. **Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi**. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Ün.İ.İ.B.F., Cilt: 14, S.1, Manisa, 2007.
- Dolandson, Lex. **Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio**, California: Sage Publications, 1999.
- Dubrin, Andrew J. **Fundamentals of Organizational Behavior**, Western College Publishing, Ohio, 1997.
- Duxbury, Linda and Chirstopher, Higgins. **Gender Differences in Work-Family Conflict**, Journal of Applied Psychology, 76, 60-74, 1991.
- Efeoğlu Efe, Özgen Hüseyin. **İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma**. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı: 2, 2007.
- Efeoğlu İbrahim Efe, İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Ün.Sos.Bil.Ens. İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Adana, 2006.
- Efeoğlu, İbrahim, Efe. **İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma**. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.
- Eğinli, Temel, Ayşen. **Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma**. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (3), 2009.
- Eğriboyun, Dursun. **Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu**, Etki Yayınları, İzmir, 2015.
- Ekiyor Aykut, Arslantaş Selma. **Sağlık Sektöründe İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri**. Çankırı Karatekin Ün. Sos.Bil.Ens.Dergisi, 6(2), 2015.
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Basım, İstanbul, 1996.

- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri. İstanbul, 1999.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Dokuzuncu Baskı. İstanbul, Beta Yayınları, 2006.
- Ergüney, Özlem. **Ücret Tatmininin İşgören Tatmini İle İlişkisi ve Bir Uygulama**, İTÜ, Sos.Bil.Ens.İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Erkmen, Turhan ve Şencan, Hüner. **Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.
- Feldman, Daniel C. and Arnold, Hugh J. **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**. U.S.: McGraw-Hill Book Company. 1983.
- Fournet, Glenn, P., Distefano, M. K. and Margaret W. Pryer. **Job Satisfaction: Issues and Problems, Personnel Psychology**, 19 (168), 1966.
- George, Jennifer. **Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. Human Relations**. 1027-1055, 2000.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard and Mckee, Annie. **Yeni Liderler** (Altıncı Basım), Varlık Yayınları, İstanbul, 2008.
- Gökçe, G. **Örgütlerde İnsan Davranışlarının Motivasyonu, Davranış Bilimleri**, Editörler: Orhan Gökçe, N. Ata Atabey. Konya, Dizgi Ofset, 2001.
- Gönen, Emine, Kalıncara, Velittin ve Özgen, Özlen. **Mutfak Çalışma Merkezlerinde Optimum İş Yükseklği ve Antropometrik Ölçüm İlişkisi Üzerine Ergonomik Bir Araştırma**, MPM Yayınları, Ankara, 1988.
- Göral, Ramazan. **Büro Yönetimi**. Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi, İkinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 2006.
- Greenhaus, Jeffery H., Collins, Karen. M. and Shaw, Jason, D. **The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life**, Journal of Vocational Behavior, 63 (3), 2003.
- Greenhaus, Jeffrey, H., and Beutell, Nicholas, J. **Sources of Conflict Between Work and Family Roles**. Academy of Management Review, 10 (1), 1985.
- Greenhaus, Jeffrey. H., Bedeian, Arthur, G., and Mossholder, Kevin, W. **Work Experiences, Job Performance and Feelings of Personal and Family Well-Being**. Journal of Vocational Behavior, 31 (2), 1987.

- Grönlund, Anne. **More Control, Less Conflict? Job Demand-Control, Gender and Work-Family Conflict.** Gender, Work & Organization, 14 (5), 2007.
- Gülerce, Aydan. **Dürtüler ve Güdülenme**, Psikolojiye Giriş, Hacettepe Üniversitesi, Psikoloji Bölümü Yayınları, 1981.
- Gül, Serdar Kenan. **Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik**, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt 10 (4), 2008.
- Hayajneh, Ahmed. Y. **Identification of the Influence of Organizational Variables on Hospital Staff Nurses Job Performance.** Doctorate Dissertation, USA, University of Iowa, 2000.
- Helvacı, M. Akif. **Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002.
- Işığışık, Erkan. **Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı: 7, 2008.
- İmamoğlu, S.Z.; Keskin, H.; Erat, S. **Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, 2004.
- İnce Cemal, **Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri.** Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 19, S.1, 2008.
- İrmiş, Ayşe. **Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1995.
- İşcan, Ömer Faruk; Sayın Ufuk. **Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**, Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 24, Sayı: 4, 2010.
- Johns, Gary and Saks, Alan M. **Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work.** (Fifth Edition), Toronto: Addison Wesley Longman, 2001.
- Kapız, Özen, Serap. **İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi.** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (3), 2002.
- Kaplan, İrfan. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama.** Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011.

- Karakuş, Hatice. **Mobbingin Hemşireler ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Sivas İli Örneği**, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Sivas, 2011.
- Kaya Şule Ferda, Yıldız Bora, Yıldız Harun. **Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I.Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi**. Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 39, 2013.
- Kaya, Safiye; Aral, Cem Suat (Çev). **Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri**, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, 2000.
- Keçecioglu, Tamer. **Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar**. Gazi Ün. İk.ve İd.Bil.Fak. Dergisi, Cilt 10, Sayı:2, 2008.
- Keleş, Hatice Necla Çelik. **İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**. Selçuk Ün.Sos.Bilm.Ens. İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Konya, 2006.
- Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.
- Kesici, Serdar. **Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek**. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2006.
- Kılıç, Veysel. **Dilin İşlevleri ve İletişim**. Papatya Yayıncılık ve Eğitim, İstanbul, 2002.
- Kıngır Said, Taşkırır Erkan; **Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2006.
- Kinnunen, Ulla and Mauno, Saija. **Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women And Men In Finland**. Human Relations, 51 (2), 157-177, 1998.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 11th Edition, Arıkan Press, İstanbul, 2007.

- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Dokuzuncu Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 79-652, 2003
- Konradt, Udo; Hertel, Huido & Schmook, Renate.(2003) **Quality of Management by Objectives, Task-Related Stressors, and Non-Task-Related stressors as Predictors of Stress and Job Satisfaction Among Teleworkers**, European Journal of Work and Organizational Psychology, 12:1, 61-79, DOI: 10.1080/13594230344000020
- Kök, Sabahat Bayrak. **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, DergiPark, Atatürk Üni.İk.ve İd. Bil.Derg., Cilt 20, S.1, 2006.
- Köksal, Ülker. **Yönetimde Moral ve İntibak**.Amme İdaresi Dergisi, 1(4), 1968.
- Kubalı, Derya. **Performans Denetimi**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 32, 1999.
- Kuşlivan Zeynep, Kuşlivan Salih. **Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği**, Turizm Araş.Derg. Cilt 16, Sayı: 2, Nevşehir, 2005.
- Küçüközkan, Yasemin. **Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve**, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (Yonbildergi), Cilt: 1, Sayı: 2, 2015.
- Küçüksüleymanoğlu, Rüyam. **Stratejik Planlama Süreci**. Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 16, No:2, 2008.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**, 6th Edition, New York: McGraw Hill Inc. 1992.
- Maslow, Abraham. **A Theory of Human Motivation**.Psychological Review, 50 (4), 1943.
- Matteson, M., Ivancevich, J.M. **Organizational Behavior and Management**, New York: Irwin-Mc Grow Hill, 1996.
- Mavisu, Habibe. **Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve K ariyer Başarısı İlişkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.
- Mavisu, Habibe. **Hedef Belirleme=Nesnel Kariyer Başarısı**. Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 5, Sayı: 20, 2018.
- Mirze, Kadri. **Introduction to Business**. Literatür Yayınevi, İstanbul, 2002.

- Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, USA, 1989. <https://trove.nla.gov.au/work/17741727>
- Morgan, Laroyce, E. **The Impact of Work-Life Balance and Family-Friendly Human Resource Policies on Employees's Job Satisfaction**, Nova Southeastern University, (Unpublished Doctorate Thesis), 2009.
- Nergiz Ebru, Yılmaz Fatih, **Çalışanların İş Tatminin Performanslarına Etkisi, Atatürk Hava Limanı Gümrüksüz Satış İşletmesi**, Kastamonu İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 14, Eylül 2016.
- Newstrom, John-Davis, Keit. **Organizational Behavior Human Behavior At Work**, Tata Mcgraw-Hill Pub., New York, 2001.
- Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. Canan Çetin (çev.), Beta Yayını, İstanbul, 1999.
- Oberholster, Frederick R. and Taylor, John Wesley. **Spiritual Experience and the Organizational Commitment of College**. International Forum, 2 (1). 1999.
- Örücü Edip, Yumuşak Sedat, Bozkır Yasin. **Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt 13, Sayı 1, Manisa, 2006.
- Özdemir Ömer vd., **Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği**, Gazi Üniversitesi Sos.Bil.Ens. Çalışma Ekonomisi ve End.İlişkiler Anabilim Dalı, 2014.
- Özdemir, Fatih. **Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.
- Özdemir, İsmail. **Performans Değerlendirme Yöntemleri, Performans Değerlendirme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2007.
- Özdevecioğlu, M. ve Doruk, N. Ç. **Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi**.Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33, 2009.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Nihal Çakmak Doruk. "Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi",

- Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 33 (2009): 69-99.
- Özgen, H.; Türk, M. **Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı**, Personel Güçlendirme (Empowerment), Todai Amme İdaresi Dergisi, Cilt 30, Sayı: 4, 1997.
- Özkalp, Enver. **Örgütsel Davranış**, Altıncı Baskı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.
- Özpehlivan, Murat. **Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye Rusya Örneği**. Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Pakdil, F. **Performans Değerleme**. Kalder Forum Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 2, 2001.
- Paposa, Kamalpreet Kaur&Kumar, Y. Mohit (2015).**Impact of Performance Management System on Job Satisfaction of Faculty Members: A Study on Technical Education Institutes of Nagpur**. Management and Labour Studies, 40(1-2). DOI: 10.1177/0258042x15601538
- Parasuraman, Saroj and Claire A. Simmers, C. A. **Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study**.Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior 22 (5), 2001.
- Paşa, Muammer. **Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2007.
- Perlow, Leslie A. **Boundary Control: The Social of Work and Family Time in A High- Tech Corporation**, Administrative Science Quarterly, June, 1998, www.findarticles.com
- Perrone, Kristin, M., Webb, L. Kay, Wright, Stephen, L., Jackson, Z. Vance, and Ksiazak, Tracy, M. **Relationship of Spirituality to Work and Family Roles and Life Satisfaction Among Gifted Adults**.Journal of MentalHealth Counseling, 28 (3), 253-268, 2006.
- Polat, Murat; Yavaş, Tuba. **Yabancılaşma, Kurumsal Değerler ve Duygu Yönetimi Denklemi**, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı: 2, 2012.

- Robbins, P. Stephen. **Essentials of Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- Roberts, K. H. and Savage, F. **Twenty Questions: Utilizing Job Satisfaction Measures**, California Management Review, 15 (3), 82-90, 1993.
- Rusbelt, Caryl E., Farrell, Dan, Rogers, Glen and Mainous, Arch G. **Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction**. Academy of Management Journal, 31(3), 599- 627, 1988.
- Saltık, Nihal. **İç Kontrol Özdeğerlendirme**. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, Ankara, 2006.
- Sat, Sultan. **Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011.
- Savaş, A.T. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, Çantay Yayınları, İstanbul, 2005.
- Savaş, Ahmet, Cezmi. **İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi**. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Sevimli, Figen ve İşcan, Ömer, Faruk. **Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu**, Ege Akademik Bakış Dergisi, 5 (1-2), 2005.
- Shanin, A. ve Mahbod, M.A. **Prioritization of key Performance Indicators: An Integration of Analytical Hierarchy process and Goal Setting**. International Journal of Productivity and Performance Management, 56(3), 2007.
- Silah, Mehmet. **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitapevi, Ankara, 106-113. (2001).
- Sözer, Zeynep. **Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama**. Yıldız Teknik Üniv. Sos.Bilm.Ens. İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Sudak, Melike Kıvanç, Zehir Cemal. **Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma**. Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 11, Sayı 22, 2013.

- Sun, H. Özlem. **İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma**, T.C. Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002.
- TDK, Türk Dil Kurumları Sözlüğü, 11.Baskı, 2011.
- Tekingündüz Sebahattin vd.,**Performans İş Tatmini ve İş-Aile Yaşam Çatışması Arasındaki İlişkiler**, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.9, S.42, Şubat, 2016.
- Tezbaşaran, A.Ata. **Likert Tipi Ölçek Geliştirme Klavuzu**. Ankara Türk Psikologlar Dergisi Yayınları, Ankara, 1997.
- Tietjen, Mark, A. and Myers, Robert, M. **Motivation and Job Satisfaction. Management Decision**, 36 (4), 226-231, 1998.
- Toker, **Boran. Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1), 2007.
- Tor, Serhat, Sefa. **Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama**. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2011.
- Töremen, Fatih; Çankaya, İbrahim. **Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım**, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi 1 (1), 2008.
- Turunç Ömer, Erkuş Ahmet; Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Rolü, S.Ü.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (415), 2010.
- Uysal, Şener. **Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış**, DergiPark Ejovoc (Elektronic Journal of Vocational Colleges), Arşiv Cilt: 5, Sayı: 2, 2015.
- Uzlu, Tezcan. **Okul Müdürlerinin İş-Aile Yaşam Çatışması Düzeyleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2018.
- Ünlü, Volkan. **Kamu İç Denetiminde Kalite İçin Dönemsel Gözden Geçirme Faaliyeti**, DergiPark, Denetişim (Kamu İç Denetçileri Derneği), Sayı: 11, 2013.

- Ünsar, A. Sinan. **Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşten Ayrılma Eğilimine Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması**. 11 (22), 2011.
- Ünler Ela, Kılıç Bülent, Çırayale Canan. **İletişim İkliminin, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti ilişkisine Etkisi**, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 11, Sayı 41, 2014.
- Varol, Ergin Sait. **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**. İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını, 2001.
- Voydanoff, Patricia. **Consequences of Boundary-Spanning Demands and Resources for Work-To-Family Conflict and Perceived Stress**, Journal of Occupational Health Psychology, 10(4), 491-503, 2005.
- Vroom, Victor. **Work and Motivation**. John Wiley and Sons, 99, 1967.
- Yaşın Tuğba, **Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri**, Başkent Üniv. Sos.Bil.Ens. İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara, 2016.
- Yazıcıoğlu İrfan, **Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performans İlişkisi, Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması**, Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bilig, Sayı:55, 2010.
- Yetim, Ünsal. **Kişisel Projelerin Organizasyonu ve Örüntüsü Açısından Yaşam Doyumu**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1991.
- Yüksel, İhsan. **İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi (Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama)**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (1-2), 213-224, 2003.
- Zedeck, Sheldon and Mosier, Kathleen. L. **Work in the Family and Employing Organization**. American Psychologist, 45 (2), 1990.

EKLER

EK.1 Anket Formu

Bu anket formu Manisa Celal Bayar Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi için hazırlanmıştır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, bulgular gizlilik ilkesinde değerlendirilecektir. **Katkılarınız ve vereceğiniz samimi yanıtlar bizim için önemlidir. Değerli desteğiniz için teşekkür ederiz.**

Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz (X).

Kişisel Bilgiler		
1	Yaş	20 - 30 () 31 - 40 () 41 - 50 () 51 - 60 () 61 ve Üstü
2	Cinsiyet	Kadın () Erkek ()
3	Medeni Durum	Evli () Bekar ()
4	Eğitim Durumu	()Lise ()Yüksekokul ()Üniversite ()Lisansüstü
5	Eşinizin Çalışma Durumu	()Eşim Yok / Bekarım ()Çalışmıyor () Kısmi Zamanlı Çalışıyor () Tam Zamanlı Çalışıyor () Emekli
6	Şu An Çalıştığınız Kurumda Haftada Kaç Toplam Saat Çalışıyorsunuz	() 30 - 35 Saat () 36 - 40 Saat () 41 - 45 Saat () 46 ve üzeri
7	Bankacılık Sektöründeki Toplam Hizmet Süresi	()1-5 Yıl Arası ()6-10 Yıl Arası ()11-15 Yıl Arası ()16-20 Yıl Arası ()21 Yıl Üzeri

8	Çocuk Sayınız	()Çocuğum Yok ()1 () 2 ()3 Ve Üzeri
9	Okul Öncesi YaştaÇocuğunuz/ÇocuklarınızVar Mı?	() Evet () Hayır
10	Çalışılan Pozisyon	() Gişe () Operasyon () Bireysel () Kobi () Kurumsal () Müdür

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzey Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bankamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.					
2	Bankamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor					
3	Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor					
4	Bankamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.					
5	Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, çalışanlardan görüş ve öneriler alınmıştır					
6	Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir					
7	Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir					
8	Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.					
9	Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.					
10	Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim					

	veriliyor					
11	Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikâyetler dinlenir ve dikkate alınır					
12	İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.					
13	İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim					
14	Bankamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır					
15	Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir					
16	Bankamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır					
17	Bankamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır					
18	Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır					
19	Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir					
20	Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum					
21	İş benim için bir hobi gibidir.					
22	İşimde, diğer bir çok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.					
23	İşimden çok keyif alıyorum.					
24	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.					
25	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.					
26	İş sorumluluklarım, aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.					
27	İşimin aldığı zaman, aileme karşı sorumluluklarımın yerine getirmemi zorlaştırıyor.					
28	İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.					
29	İşimin yarattığı gerginlik nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.					
30	İşimin yarattığı gerginlik, ailemle ilgili planları kurmamda engel teşkil ediyor.					