



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**SÖZLEŞMELİ PERSONELDE İŞ DOYUMUNUN BİREYSEL  
PERFORMANSA ETKİSİ: TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR  
BELEDİYE BAŞKANLIĞI PERFORMANS ARAŞTIRMASI**

**Metin ÇELİKER**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
AMME İDARESİ ANABİLİM DALI  
YEREL YÖNETİMLER BİLİM DALI**

**EKİM – 2019**



**SÖZLEŞMELİ PERSONELDE İŞ DOYUMUNUN BİREYSEL  
PERFORMANSA ETKİSİ: TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE  
BAŞKANLIĞI PERFORMANS ARAŞTIRMASI**

**Metin ÇELİKER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
AMME İDARESİ ANABİLİM DALI  
YEREL YÖNETİMLER BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**EKİM 2019**

Metin ÇELİKER tarafından hazırlanan “Sözleşmeli Personelde İş Doyumunun Bireysel Performansa Etkisi: Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığı Performans Araştırması” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Amme İdaresi Anabilim Dalına bağlı Yerel Yönetimler Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



**Başkan :** Prof. Dr. Mustafa Kemal ÖKTEM

Yerel Yönetimler ve Siyaset A.B.D., Hacettepe Üniversite

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



**Üye :** Prof. Dr. Murat AKÇAKAYA

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



Tez Savunma Tarihi: 18/10/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Fiğen ZAİF

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Metin ÇELİKER  
18/10/2019

SÖZLEŞMELİ PERSONELDE İŞ DOYUMUNUN BİREYSEL PERFORMANSA  
ETKİSİ: TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI PERFORMANS

ARAŞTIRMASI

(Yüksek Lisans Tezi)

Metin ÇELİKER

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ekim 2019

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49'uncu maddesi kapsamında kadro karşılığı çalışmakta olan sözleşmeli personelin iş doyumunu ile bireysel performansları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Zira insan kaynakları yönetimi açısından üretim faktörleri ele alındığında diğer faktörler kolayca kontrol edilebilir olduğu halde emeğin yüzde yüz oranında kontrol edilmesi mümkün değildir. Çünkü bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere çalışanların bireysel performansını etkileyen birçok farklı etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden bir tanesi de personelin yaşadığı iş doyumudur. Bu nedenle çalışmada, sözleşmeli personelin iş doyumunun bireysel performansına olan etkisi; yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu ile hem iş doyumunu hem de bireysel performans arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ve etkileşimi araştırılmıştır. Bu araştırma bir yerel yönetim birimi olarak hizmet sektöründe yer alan Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığında gerçekleştirilmiştir. Alan çalışmasında, belediye bünyesinde kadro karşılığı çalışan sözleşmeli personelin iş doyumunun bireysel performansına olan etkisini bulmaya yönelik olarak iki bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Birinci bölümde çoğunlukla süresiz, nitel ve seçilmiş değişkenlerin yer aldığı 12 soruya, ikinci bölümde ise iş doyumunu ve bireysel performans düzeyini belirlemeye yönelik 5'li likert ölçeğinde 21 soruya yer verilmiştir. Araştırma ölçeğinden elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, iş doyumunu ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, çalışan açısından olumlu olarak değerlendirilen durumların iş doyumunu ve bireysel performans düzeyini pozitif yönde etkilediği, olumsuz durumların ise bu düzeyi negatif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı; iş doyumunun ise sadece eğitim durumu ile pozitif yönde bir ilişkisinin bulunduğu, lise mezunları en düşük düzeyde iş doyumuna sahip iken lisans mezunlarının iş doyumunu düzeylerinin ise en yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bilim Kodu : 114514  
Anahtar Kelimeler : Sözleşmeli personel, iş doyumunu, bireysel performans  
Sayfa Adedi : 177  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN

THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON INDIVIDUAL PERFORMANCE IN  
CONTRACTED STAFF: TEKİRDAĞ METROPOLITAN MUNICIPALITY  
PERFORMANCE RESEARCH

(M. Sc. Thesis)

Metin ÇELİKER

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

October 2019

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between job satisfaction and individual performance of contracted personnel working in return for employment under Article 49 of Law No. 5393. This is because, when production factors are taken into consideration in terms of human resource management, it is not possible to control labor at 100 percent, although other factors are easily controllable. There are many different factors that effect the individual performance of employees, such as individual, organizational, and managerial. One of these factors is the job satisfaction experienced by the personnel. Therefore, in the study, the effect of job satisfaction of contracted personnel on individual performance as well as the relationship between age, gender, marital status, education level, job satisfaction and individual performance was investigated. This research was carried out in Tekirdağ Metropolitan Municipality, which is located in the service sector as a local government unit. In the field study, a two-part questionnaire was prepared to find out the effect of job satisfaction on individual performance of contracted personnel working in the municipality. In the first part, there were 12 questions, mostly consisting of discontinuous, qualitative, and selected variables, and in the second part 21 questions on a 5-point likert scale to determine job satisfaction and individual performance level. According to the results of the analysis of the data obtained from the research scale, a significant relationship was found between job satisfaction and individual performance. It was seen that the situations that were evaluated as positive for the employee had a positive effect on job satisfaction and individual performance level. And on the other hand, it was seen that negative conditions affected this level negatively. It is concluded that job satisfaction is positively related to education level only, with high school graduates reporting the lowest level of job satisfaction and university graduates reporting the highest.

Science Code : 114514  
Key Words : Contract staff, job satisfaction, individual performance  
Page Number : 177  
Supervisor : Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN

## TEŐEKKÖR

Çalıőmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım danıőmanım Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN'e, moral ve motivasyonumu her daim canlı tutan ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen Genel Sekreter Yardımcım Dr. Kaan GAYTANCIOğLU ile Ekonomist Dr. Ufuk SELEN'e ayrıca İstatistikçi Anıl KAPLAN'a ve müdürlüğümde görevli tüm çalışma arkadaşlarıma, manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli aileme ve arkadaşlarım Gül BİLEN, Fadime DERİCİ ve İlhan FIRAT'a teşekkürü bir borç bilirim.





# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	xvi
KISALTMALAR.....	xvii
1. GİRİŞ.....	1
2. SÖZLEŞMELİ PERSONEL VE PERFORMANS YÖNETİMİ.....	7
2.1. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve .....	7
2.1.1. Sözleşmeli Personel Kavramı .....	7
2.1.2. Sözleşmeli Personelin Kuramsal Çerçevesi .....	8
2.2. Sözleşmeli Personelin Türkiye Uygulaması.....	11
2.2.1. 1982 Anayasası .....	14
2.2.2. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu.....	15
2.2.3. Kamu İktisadi Teşebbüsü Personel Rejimi .....	16
2.2.4. Belediye Personel Rejimi .....	16
2.2.4.1. 5393 sayılı Belediye Kanunu.....	16
2.2.4.2. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu.....	18
2.3. Sözleşmeli Personel Performans Yönetimi .....	19
2.3.1. Performans Kavramı .....	19
2.3.2. Performans Yönetimi .....	19
2.3.3. Bireysel Performans Yönetimi.....	21
2.3.3.1. Bireysel performans yönetiminin tanımı .....	22
2.3.3.2. Bireysel performans yönetiminin önemi .....	22

	<b>Sayfa</b>
2.3.4. Bireysel Performans Yönetim Süreci.....	23
2.3.4.1. Analiz (Hazırlık).....	24
2.3.4.2. Performans Belirleme .....	26
2.3.4.3. Performansa Göre Uygulamalar .....	29
2.3.4.3.1. Eğitime.....	29
2.3.4.3.2. Yükseltme.....	29
2.3.4.3.3. Ücretlendirme .....	30
2.3.4.3.4. Ödüllendirme.....	31
2.4. Bireysel Performansı Etkileyen Faktörler .....	31
2.4.1. Çevresel Faktörler .....	31
2.4.1.1. Aydınlatma ve renkler .....	32
2.4.1.2. İklimlendirme .....	32
2.4.1.3. Ergonomi ve tasarım.....	34
2.4.1.4. Teknolojik donanım.....	35
2.4.1.5. Gürültü ve titreşim.....	36
2.4.2. Kurumsal Faktörler .....	37
2.4.2.1. Hizmet içi eğitim .....	37
2.4.2.2. Yükselme (terfi) sistemi .....	37
2.4.2.3. Ücret .....	38
2.4.2.4. Ödüllendirme ve cezalandırma .....	39
2.4.2.5. İş analizi.....	40
2.4.2.6. Yetki ve sorumluluk .....	41
2.4.2.7. Aşırı iş yükü.....	41
2.4.2.8. Yönetsel davranışlar .....	41
2.4.2.9. Kurumsal iletişim.....	42
2.4.2.10. Kurum kültürü .....	43

	<b>Sayfa</b>
2.4.3. Kişisel Faktörler .....	44
2.4.3.1. Kişilik .....	44
2.4.3.2. Yaş .....	44
2.4.3.3. Cinsiyet .....	45
2.4.3.4. Medeni durum .....	46
2.4.3.5. Eğitim düzeyi .....	46
2.4.3.6. İletişim becerisi .....	47
2.4.3.7. Kişinin pozisyonu .....	48
2.4.3.8. İş kıdemi ve tecrübesi .....	48
2.4.3.9. Stres ve öfke düzeyi .....	50
2.4.3.10. Moral .....	51
2.4.3.11. İş doyumunu .....	51
3. SÖZLEŞMELİ PERSONELİN PERFORMANSINA ETKİSİ AÇISINDAN İŞ DOYUMU .....	53
3.1. İş Doyumunun Kavramsal ve Kuramsal Çerçevesi .....	53
3.1.1. İş Doyumu Kavramının Tanımı ve Önemi .....	54
3.1.2. İş Doyumuna İlişkin Motivasyon Kuramları .....	55
3.1.2.1. İçerik kuramları .....	55
3.1.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı .....	55
3.1.2.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı .....	57
3.1.2.1.3. Adelfer'in ERG kuramı .....	57
3.1.2.1.4. McClelland başarıma ihtiyaçları kuramı .....	58
3.1.2.2. Süreç kuramları .....	58
3.1.2.2.1. Adams'ın eşitlik kuramı .....	59
3.1.2.2.2. Edwin Lock'un bireysel amaçlar kuramı .....	59
3.1.2.2.3. Vroom'un bekleyiş kuramı .....	60
3.1.2.2.4. Lawler ve Porter'in beklenti kuramı .....	60

	<b>Sayfa</b>
3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	60
3.2.1. Kurumsal Faktörler .....	61
3.2.1.1. İşin kendisi .....	61
3.2.1.2. Çalışma koşulları .....	61
3.2.1.3. Performans ölçüm sistemi .....	62
3.2.1.4. Yükselme İmkânları .....	63
3.2.1.5. Ücret .....	63
3.2.1.6. Ödüllendirme .....	64
3.2.1.7. Personel davranışları .....	64
3.2.1.8. Yönetimin tutumu .....	65
3.2.1.9. Örgütsel adalet .....	65
3.2.1.10. Örgüt kültürü .....	66
3.2.1.11. Mobbing .....	66
3.2.2. Kişisel Faktörler .....	67
3.2.2.1. Kişilik .....	67
3.2.2.2. Yaş .....	67
3.2.2.3. Cinsiyet .....	68
3.2.2.4. Medeni durum .....	69
3.2.2.5. Eğitim düzeyi .....	69
3.2.2.6. İletişim becerisi .....	70
3.2.2.7. Kişinin pozisyonu .....	70
3.2.2.8. İş kıdemi ve tecrübesi .....	71
3.2.2.9. Stres ve öfke düzeyi .....	72
3.2.2.10. Moral .....	73
3.2.2.11. Kişisel performans düzeyi .....	73
3.3. İş Doyumu Ölçekleri .....	73

	<b>Sayfa</b>
3.3.1. Minnesota Tatmin Ölçeği.....	74
3.3.2. İş Doyumu Ölçeği (JSS) .....	74
3.3.3. Yüz Çizelgesi .....	75
3.3.4. İş Tanımlama Endeksi.....	75
3.4. İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları.....	76
3.4.1. Yabancılaşma .....	76
3.4.2. Stres ve Tükenmişlik.....	77
3.4.3. Psikolojik Rahatsızlıklar .....	77
3.4.4. Performans Düşüklüğü.....	78
3.4.5. Verimsizlik.....	78
3.4.6. Huzur, Sükûn ve Çalışma Düzenini Bozma.....	79
3.4.7. Devamsızlık.....	79
3.4.8. İş Bırakma .....	80
3.4.9. Personel Devir Hızı.....	80
3.5. İş Doyumunun Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	81
3.5.1. İş Doyumu ve Yaşam Doyumu .....	81
3.5.2. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık .....	82
3.5.3. İş Doyumu ve Sağlık.....	82
3.5.4. İş Doyumu ve Motivasyon .....	83
3.5.5. İş Doyumu ve Performans.....	84
4. TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞINDA BİR ARAŞTIRMA .....	87
4.1. Araştırma Yöntemi .....	87
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	88
4.3. Verilerin Analiz Yöntemi .....	88
4.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	88
4.5. Demografik Bulgular.....	89

	<b>Sayfa</b>
4.5.1. Cinsiyete Göre Dağılım.....	89
4.5.2. Medeni Duruma Göre Dağılım .....	90
4.5.3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	91
4.5.4. Yaş Gruplarına Göre Dağılım .....	92
4.5.5. Başka Kurumda Çalışmışlık Durumuna Göre Dağılım .....	93
4.5.6. Çalışılan Birime Göre Dağılım .....	94
4.5.7. Unvana Göre Dağılım .....	95
4.5.8. Mesleki Kıdeme Göre Dağılım .....	96
4.5.9. Kamuda Geçen Hizmete Göre Dağılım .....	97
4.5.10. Kariyer Planına Göre Dağılım .....	98
4.5.11. Kurumda Çalışma Nedenine Göre Dağılım .....	99
4.6. Güvenilirlik Analizi.....	100
4.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi .....	102
4.7.1. Ölçek Sorularına Verilen Yanıtların Analizi.....	103
4.7.1.1. Kurumsal aidiyet duygusunun iş doyumuna etkisi.....	103
4.7.1.2. Performans değerlendirme sisteminin iş performansına etkisi .....	104
4.7.1.3. Adil yönetimin iş performansına etkisi.....	105
4.7.1.4. Yönetimsel tutumun iş performansına etkisi .....	106
4.7.1.5. Örgüt kültürünün iş doyumuna etkisi .....	107
4.7.1.6. Yükselme imkânının iş performansına etkisi .....	108
4.7.1.7. Statünün iş performansına etkisi.....	109
4.7.1.8. Adil ödül sisteminin iş doyumuna etkisi .....	110
4.7.1.9. Kişilik özelliklerinin iş performansına etkisi.....	111
4.7.1.10. Moral düzeyinin iş doyumuna etkisi.....	112
4.7.1.11. Öfke düzeyinin iş doyumuna etkisi .....	113
4.7.1.12. İş stresinin iş performansına etkisi .....	114

	<b>Sayfa</b>
4.7.1.13. Psikolojik tacize uğramanın iş doyumuna etkisi .....	115
4.7.1.14. İşten duyulan doyumun iş performansına etkisi .....	116
4.7.1.15. Çalışma koşullarının iş doyumuna etkisi .....	117
4.7.1.16. Personel davranışlarının iş doyumuna etkisi .....	118
4.7.1.17. Yetenekleri işe yansıtmanın iş performansına etkisi .....	119
4.7.1.18. İşe ilişkin başarıma ve övünme hissini iş doyumuna etkisi .....	120
4.7.1.19. Emek ücret dengesinin iş performansına etkisi .....	121
4.7.1.20. Hizmet içi eğitimin iş performansına etkisi .....	122
4.7.1.21. İletişim becerisinin iş doyumuna etkisi .....	123
4.7.2. Regresyon Analizi .....	124
4.7.3. Tek Yönlü Varyans Analizi .....	125
4.7.4. Bağımsız T Testi .....	127
4.7.5. Analiz Sonuçlarına Göre Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumu .....	133
4.7.6. Araştırma Sonuçlarının Yorumlanması .....	134
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	143
KAYNAKLAR .....	147
EKLER .....	171
EK-1 Anket Formu .....	172
EK-2 TODAİE Etik Kurul Yazısı .....	174
EK-3 Anket Formunun Uygulanmasına İlişkin Kurum Yazısı .....	175
EK-4 Ortam Ölçümleri Programı Örneği .....	176
ÖZGEÇMİŞ .....	177

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.1. Cinsiyete göre dağılım .....	89
Çizelge 4.2. Medeni duruma göre dağılım.....	90
Çizelge 4.3. Eğitim durumuna göre dağılım .....	91
Çizelge 4.4. Yaş gruplarına göre dağılım .....	92
Çizelge 4.5. Başka kurumda çalışmışlık dağılımı.....	93
Çizelge 4.6. Çalışılan birime göre dağılım .....	94
Çizelge 4.7. Unvana göre dağılım.....	95
Çizelge 4.8. Mesleki kıdeme göre dağılım .....	96
Çizelge 4.9. Kamuda geçen hizmete göre dağılım .....	97
Çizelge 4.10. Kariyer planına göre dağılım .....	98
Çizelge 4.11. Çalışma nedenine göre dağılım .....	99
Çizelge 4.12. Ölçek güvenilirlik analizi sonuçları.....	101
Çizelge 4.13. Güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları 1 .....	101
Çizelge 4.14. Güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları 2 .....	102
Çizelge 4.15. Kurumsal aidiyet duygusunun iş doyumunu dağılımı .....	103
Çizelge 4.16. Performans değerlendirme sisteminin iş performansı dağılımı .....	104
Çizelge 4.17. Adil yönetimin iş performansı dağılımı.....	105
Çizelge 4.18. Yönetimsel tutumun iş performansı dağılımı .....	106
Çizelge 4.19. Örgüt kültürünün iş doyumunu dağılımı .....	107
Çizelge 4.20. Yükselme imkânının iş performansı dağılımı.....	108
Çizelge 4.21. Statünün iş performansı dağılımı.....	109
Çizelge 4.22. Adil ödül sisteminin iş doyumunu dağılımı.....	110
Çizelge 4.23. Kişilik özelliklerinin iş performansı dağılımı .....	111
Çizelge 4.24. Moral düzeyinin iş doyumunu dağılımı.....	112
Çizelge 4.25. Öfke düzeyinin iş doyumunu dağılımı .....	113
Çizelge 4.26. İş stresinin iş performansı dağılımı.....	114
Çizelge 4.27. Psikolojik tacize uğramanın iş doyumunu dağılımı.....	115
Çizelge 4.28. İşten duyulan doyumun iş performansı dağılımı .....	116
Çizelge 4.29. Çalışma koşullarının iş doyumunu dağılımı .....	117
Çizelge 4.30. Personel davranışlarının iş doyumunu dağılımı .....	118
Çizelge 4.31. Yetenekleri işe yansıtmanın iş performansı dağılımı .....	119



<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 4.32. İşe ilişkin başarıma ve övünme hissinin iş doyumunu dağılımı .....	120
Çizelge 4.33. Emek ücret dengesinin iş performansı dağılımı .....	121
Çizelge 4.34. Hizmet içi eğitimin iş performansı dağılımı .....	122
Çizelge 4.35. İletişim becerisinin iş doyumunu dağılımı .....	123
Çizelge 4.36. Değişkenler modelinin enter metodu .....	124
Çizelge 4.37. Bağımlı ve bağımsız değişken model özeti .....	124
Çizelge 4.38. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki anlamlılık testi.....	125
Çizelge 4.39. İş doyum değişkenine ait regresyon yükü dağılımı .....	126
Çizelge 4.40. Cinsiyete göre iş doyum düzeyi istatistiği .....	127
Çizelge 4.41. Cinsiyete göre iş doyum düzeyi ortalaması .....	127
Çizelge 4.42. Cinsiyete göre bireysel performans düzeyi istatistiği .....	128
Çizelge 4.43. Cinsiyete göre bireysel performans düzeyi ortalaması .....	128
Çizelge 4.44. Medeni duruma göre iş doyum düzeyi istatistiği.....	129
Çizelge 4.45. Medeni duruma göre iş doyum düzeyi ortalaması.....	129
Çizelge 4.46. Medeni duruma göre bireysel performans düzeyi istatistiği.....	130
Çizelge 4.47. Medeni duruma göre bireysel performans düzeyi ortalaması.....	130
Çizelge 4.48. Eğitim durumuna göre iş doyumunu ve performans düzeyi istatistiği .....	131
Çizelge 4.49. Eğitim durumuna göre iş doyumunu düzeyi ortalaması .....	131
Çizelge 4.50. Eğitim durumuna göre iş doyumunu düzeyi istatistiği .....	132
Çizelge 4.51. Eğitim durumuna göre iş doyumunu testi anlamlılık düzeyi.....	132
Çizelge 4.52. Yaşa göre iş doyumunu ve bireysel performans düzeyi istatistiği .....	133
Çizelge 4.53. Analiz sonuçlarına göre hipotezlerin kabul veya ret durumu .....	133

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 4.1. Cinsiyete göre dağılım .....	90
Şekil 4.2. Medeni duruma göre dağılım.....	91
Şekil 4.3. Eğitim durumuna göre dağılım .....	92
Şekil 4.4. Yaş gruplarına göre dağılım .....	93
Şekil 4.5. Başka kurumda çalışmışlık dağılımı.....	94
Şekil 4.6. Mesleki kıdeme göre dağılım .....	97
Şekil 4.7. Kamuda geçen hizmete göre dağılım .....	98
Şekil 4.8. Kariyer planına göre dağılım .....	99
Şekil 4.9. Çalışma nedenine göre dağılım .....	100
Şekil 4.10. Kurumsal aidiyet duygusunun iş doyumunu dağılımı .....	104
Şekil 4.11. Performans değerlendirme sisteminin iş performansı dağılımı .....	105
Şekil 4.12. Adil yönetimin iş performansı dağılımı.....	106
Şekil 4.13. Yöneltil tutumun iş performansı dağılımı .....	107
Şekil 4.14. Örgüt kültürünün iş doyumunu dağılımı .....	108
Şekil 4.15. Yükselme imkânının iş performansı dağılımı.....	109
Şekil 4.16. Statünün iş performansı dağılımı.....	110
Şekil 4.17. Adil ödül sisteminin iş doyumunu dağılımı .....	111
Şekil 4.18. Kişilik özelliklerinin iş performansı dağılımı.....	112
Şekil 4.19. Moral düzeyinin iş doyumunu dağılımı.....	113
Şekil 4.20. Öfke düzeyinin iş doyumunu dağılımı .....	114
Şekil 4.21. İş stresinin iş performansı dağılımı.....	115
Şekil 4.22. Psikolojik tacize uğramanın iş doyumunu dağılımı.....	116
Şekil 4.23. İşten duyulan doyumun iş performansı dağılımı .....	117
Şekil 4.24. Çalışma koşullarının iş doyumunu dağılımı .....	118
Şekil 4.25. Personel davranışlarının iş doyumunu dağılımı .....	119
Şekil 4.26. Yetenekleri işe yansıtmanın iş performansı dağılımı .....	120
Şekil 4.27. İşe ilişkin başarıma ve övünme hissini iş doyumunu dağılımı .....	121
Şekil 4.28. Emek ücret dengesinin iş performansı dağılımı .....	122
Şekil 4.29. Hizmet içi eğitimin iş performansı dağılımı .....	123
Şekil 4.30. İletişim becerisinin iş doyumunu dağılımı .....	124

## KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>ANOVA</b>	Varyans Analizi
<b>DMK</b>	Devlet Memurları Kanunu
<b>DPB</b>	Devlet Personel Başkanlığı
<b>F</b>	Sıklık
<b>IMF</b>	Uluslararası Para Fonu
<b>İDT</b>	İktisadi Devlet Teşekkülü
<b>İŞKUR</b>	Türkiye İş Kurumu
<b>JSS</b>	İş Doyum Anketi
<b>KAYA</b>	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
<b>KHK</b>	Kanun Hükmünde Kararname
<b>KİK</b>	Kamu İktisadi Kuruluşu
<b>KİT</b>	Kamu İktisadi Teşebbüsü
<b>KPSS</b>	Kamu Personel Seçme Sınavı
<b>MEGEP</b>	Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi
<b>MSQ</b>	Minnesota İş Doyumu Anketi
<b>OECD</b>	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
<b>P</b>	Anlamlılık Düzeyi
<b>s</b>	Sayfa
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>Std</b>	Standart
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TODAİE</b>	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
<b>vd</b>	Ve Diğerleri
<b>VİF</b>	Varyans Enflasyon Faktörü

## 1. GİRİŞ

İnsan, hayatını idame ettirmek için çalışmak zorundadır. Bu çalışma eylemini kendi işinde, özel sektörde veya kamu kurumlarında gerçekleştirmektedir. Kendi işini yapanlar için zorunlu bir çalışma süresinden bahsetmek mümkün değilken özel sektörde ya da kamu kurumlarında çalışanlar için bu süre haftalık 40 ya da 45 saat olarak mevzuatla düzenlenmiş bulunmaktadır. Bu süreler genel olarak haftanın çalışılan günlerine eşit şekilde bölünmüş olarak günlük sekiz veya dokuz saat şeklinde değişiklik gösterebilmektedir<sup>1</sup>. Bu da 24 saatlik bir günlük zaman diliminin üçte birinin çalışarak geçirildiği anlamına gelmektedir. Bu sekiz ya da dokuz saatlik zaman dilimi çoğunlukla sabah saatlerinde başlarken akşam saatlerine doğru sona ermektedir (Sektör alanında mesai, 2018). Yani aydınlık olan gündüz süresi birçok insan için kapalı mekânlarda çalışarak geçirilmektedir. Bedensel veya zihinsel emek gücüyle ekonomide yer alan bu insanlar; çocuklarını bakıcılar eliyle büyütmede, uyumak ve eğlenmek için hafta sonunu beklemekte, hayatı küçük zaman dilimleri arasında yaşamaya çabalamaktadırlar. Bu insanlar ister farkında olsun isterse olmasın iş hayatında ve dışında sürekli bir rekabet içindedirler. İş yerinde bireysel olarak çalışma arkadaşlarıyla yaşanan bu rekabet sosyal yaşamda ise tanıdık veya tanımadık herkesi kapsamaktadır.

Bu durum, ciddi anlamda kabul görmese de dolaylı olarak kurumların verimlilik ve var olma mücadelesine etki etmektedir. Kurumlar her durum ve her koşulda iş görenlerin yüksek performans göstermesini beklemektedir. Oysa insan mekanik bir nesne olmadığından sınırları bulunan, çevresel, fiziksel ve psikolojik durumlardan etkilenen bir varlıktır. Bu etkilenme, iş görenlerin yaşam doyumunu, yaptığı işi ve bireysel performansını olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemektedir. Bu da yürütülen hizmetin veya üretilen ürünün kalitesine, dolayısıyla da kurum performansına yansımaktadır.

Kurumlar açısından, günün büyük bir bölümünü çalışarak geçiren iş görenlerin işinden doyum sağlaması ve bu doyumun performans düzeylerine olumlu yansımaları önem taşımaktadır. Çünkü örgütler varlığını devam ettirebilmek için başarılı olmak zorundadırlar. Ekonomik sistemde başarıyı yakalayamayan özel sektör işyerleri ya kapanıp ya da el değiştirirken, başarısız veya işlevini kaybetmiş olarak değerlendirilen kamu kurum ve kuruluşları ise reform adı altında kapatılmakta, yeniden yapılandırılmakta veya başka kurumlarla birleştirilmektedir. Yani başarısızlığın sonu her halükarda değişimle

---

<sup>1</sup> 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 99'uncü maddesi ile 4857 sayılı İş Kanununun 63'üncü maddesi.

sonuçlanmaktadır. Ancak her reformun başarısızlık sonucu gerçekleştiğini söylemek doğru olmaz. Zira hizmet gerekleri ve kamu yararı bağlamında hizmetlerin daha etkili, ekonomik ve daha verimli yürütülmesi amacıyla da bu değişiklikler yapılabilmektedir. 6360 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'da bu amacı taşımaktadır. Bir yerel yönetim birimi olan Tekirdağ Belediyesi de bu değişiklik kapsamında 30 Mart 2014 tarihinde yapılan yerel seçimlerle birlikte "Büyükşehir" belediyesine dönüştürülmüştür. Bu dönüşümle hizmet alanı genişleyen belediyenin, yürüttüğü hizmetlerin hem kapsamı genişlemiş hem de bu hizmetler çeşitlenmiş bulunmaktadır. Bu hizmetler genel itibariyle memurlar eliyle görülürken işçi ve sözleşmeli personel de yoğun olarak istihdam edilmektedir.

Memur personel, başvuranların Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) başarı puanı esas alınarak en yüksek puandan başlayarak sıralanması ve atama yapılacak boş kadro sayısının beş katı kadar adayın yazılı ve sözlü sınava tabi tutulması sonucunda, kurum tarafından yapılan yazılı ve sözlü sınav puanı ile KPSS puanının aritmetik ortalaması alınarak atanmaktadır. İşçi personel, kurumun talebi sonrasında Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından verilen ilana başvuranlar arasından yine İŞKUR vasıtasıyla gönderilenlerin sınava tabi tutulması sonucunda işe alınmaktadır. Sözleşmeli personel ise işin gerektirdiği nitelikleri taşıyan uzman kişiler arasından tamamen kurumun inisiyatifi ile seçilebilmektedir. Dolayısıyla kurumun mülakat yaparak işin gerektirdiği özellikte olan adaylar arasından seçtiği uzman kişilerden oluşmaktadır. Esasen kurumun gelecekte ulaşmak istediği amaç ve hedefleri sırtlayan en önemli güçte bu personeldir denilebilir. Ancak, kurum başarısının ağırlıklı olarak bağlı olduğu bu personel, çalışma şartlarının personel lehine olduğu durumlarda başarılı olabilmektedir. Yani stres ve yorgunluğun az, moral ve mutluluk kaynağının fazla olduğu çalışma ortamında çalışanlar işlerini severek yapmakta ve bunun sonucunda da yüksek düzeyde performans gösterebilmektedir. Bu da kolektif performans sonucunda kurumun istenilen başarıyı yakalamasını kolaylaştırmaktadır. Ne var ki insan kaynakları yönetimi açısından üretim faktörleri ele alındığında diğer faktörler kolayca kontrol edilebilir olduğu halde emeğin yüzde yüz oranında kontrol edilmesi mümkün değildir. Emek gücü olarak ifade edilen, çalışanların bedensel ve zihinsel yetkinliklerini etkili şekilde kullanmasına bağlı olarak yapılan işlerde kalite de artmaktadır. Ancak bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere çalışanların

bireysel performansını etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden bir tanesi de personelin yaşadığı iş doyumudur.

Bu bağlamda, Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığında çalışan sözleşmeli personelin yaptığı işten duyduğu doyum ve bu doyum düzeyinin performansa olan etkisi araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır. İş doyumunu ve tatminine ilişkin araştırmalar için Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi Elektronik Tez Arşivi incelendiğinde 1988-2019 yılları arasında 1588 çalışma yapıldığı görülmektedir. Ayrıca kamu personeli iş tatmini araştırmaları için 1986-2019 yılları arasında 90 tez, bireysel performans araştırmaları için 2003-2018 yılları arasında 47 tez ve sözleşmeli personele yönelik araştırmalara ilişkin ise 1988-2018 yılları arasında 14 tezin kayıtlı olduğu tespiti yapılmıştır.

Bu çalışmalarda, Demirhan (2007)'in belediye çalışanlarının iş doyum düzeyini belirlemeye ve bu düzeyi artırmak için gerekli tedbirleri ortaya koymaya çalıştığı; A. E. Ulusoy (2009)'un belediyelerde sözleşmeli personel uygulaması ve sorunlarını saptamaya çalıştığı; Şekercioğlu (2010)'nun belediyelerde bireysel performans değerlendirmesi kapsamında belediye çalışanlarına yönelik bireysel performans değerlendirilmesine ilişkin gerçek durumu ortaya koymaya çalıştığı; D. Acar (2009)'in belediyelerde performans ölçümü, performans sorunları ve performansı iyileştirmeye yönelik yapılabilecekleri saptamaya çalıştığı; M. C. Özdemir (2018)'in Osmaniye Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılık ve bireysel performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmeye çalıştığı; Aşçıoğlu (2018)'nin İstanbul'da bir belediyede görev yapan sağlık çalışanlarının iş doyumunu algılarını belirlemeye, sorunları ve çözüm önerilerinin saptamaya çalıştığı; Birsen (2018)'in performans değerlendirme, yetkinlik ve iş doyumunun performansa olan etkisini ortaya koymaya çalıştığı; Ö. Turan (2007)'in çağrı merkezi çalışanlarının iş tatminlerinin performanslarına olan etkisini araştırdığı; Akman (2018)'in belediyede memur, işçi ve şirket personeli olarak farklı statüde çalışanların iş doyumunu farklılıklarını araştırdığı; Köroğlu (2011)'nin turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörleri belirlenmeye ve bu faktörlerin performansla ilişkisini ortaya koymaya çalıştığı; Turhan (2010)'in çalışanların iş doyumunu düzeyleri ile performans değerlendirme arasında bir ilişki olup olmadığı ile çalışanın iş doyumunu etkileyen öncelikli faktörleri tespit etmeye çalıştığı; T. Öztürk (2017)'ün hastanelerin acil servislerinde çalışan hekim dışı sağlık personelinin iş doyumunu düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkiyi saptamaya çalıştığı; Al (2016)'in çalışan statüsünün, performans düzeyi ve iş tatminine

olan etkisi ile iş tatmininin performans farklılıklarını ne derece açıkladığını ortaya koymaya çalıştığı; Odabaş (2004)'ın iş doyumunu ve bireysel performans ilişkisini işletme bağlamında inceleyerek açıklamaya çalıştığı görülmektedir.

Ancak yapılan taramalarda yerel yönetim birimlerinde hele de yeni kurulan büyükşehir belediyelerinde çalışan sözleşmeli personelin iş doyumunun bireysel performansına olan etkisini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın temel amacı, Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığında çalışmakta olan sözleşmeli personelin iş doyumunun bireysel performansları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu bağlamda iş doyumunu ile bireysel performans arasındaki ilişkinin varlığı, demografik özellikler ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ile demografik özellikler ile bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ve etkileşimi araştırılacaktır. Bunun sonucunda da hem personelde hem de yönetimde iş doyumuna yönelik bir farkındalık oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu farkındalık oluştuğunda personelin iş doyumunu yaşamaya, yönetimin ise personelin iş doyumunu yaşamasına ayrıca çaba göstereceği düşünülmektedir. Çünkü örgütler hedeflerine en ekonomik, en verimli ve en etkili biçimde ulaşmak için emeği, yani insan kaynağını iyileştirmek zorundadır (Bilgin, 2015). Ayrıca insan kaynağının iş görme sürecindeki aşamalar arasında bir çeşit ilişkiden söz etmek mümkün olduğundan bu çalışma ile bu durumun açıkça ortaya konulması da amaçlanmaktadır. Zira çalışma yaşamında “Sıralı İş Doyumu Döngüsü” olarak ifade edebileceğimiz ilişkinin başlangıç noktası emeğin motive edilmesidir. Yani bireysel ve kurumsal amaçlara ulaşmak için iş görenlerin aktif hale getirilerek güdülenmesidir. Çünkü yeterince motive edilemeyen iş görenler verimsiz olarak çalışmakta, hizmet sunumunda rasyonelite, etkililik ve verimlilik sorunu yanında aksamalar da yaşanmaktadır (Akçakaya, 2004: 187). İkinci aşama, güdülenen çalışanın ortalamasının üstünde performans, yani iş başarımı için çaba göstermesidir. Üçüncü aşamada ise yönetim tarafından bu ortalama üstü başarımın ödüllendirilmesi gelmektedir. Döngünün son aşaması ise çabalarının karşılığını alan çalışanın yaptığı işten doyum yaşamasıdır. Bu aşamalar tamamlandıktan sonra sıralı iş doyumunu döngüsü de çalışmasının karşılığını alan iş gören için “iş doyumunu, performans ve ödül” çemberinde dönmeye devam edecektir. Sonuçta bu döngü içinde çalışan iş görenler mutlu ve verimli olacağından kurumlar açısından hedeflere ulaşmakta daha mümkün olmaktadır.

Diğer yandan yerel yönetimler hizmet yoğun çalışan kurumlardır. Bu nedenle de öznesinde en temel unsur olan insan kaynağı yer almaktadır. İnsan kaynağının başarısı hiç

şüphe yok ki kurumun başarısında yadsınamaz bir yere sahiptir. İş doyumunu bireysel başarı sebeplerinden birisi olmasına rağmen, yerelde hem çalışanlar hem de yönetimler tarafından göz ardı edilmektedir. Bu sebeple, iş doyumuna dikkat çekerek belediyelerde bu yönde bir eğilim oluşturmak bu çalışmanın temel sebeplerinden birisini oluşturmaktadır. Ayrıca çalışmanın ortaya koymaya çalıştığı temel olgulardan bir diğeri de personeline önem veren kurumların başarıya daha kolay ulaşabileceğidir. Zira kurumların hedeflerine ulaşmasını sağlayan en temel kaynak insandır. Bu bakımdan kurumların daha etkin ve verimli çalışabilmesi için personelin performansı ve iş doyumunu günümüzde daha da önemli hale gelmiştir. Her ne kadar bu alanda bir takım çalışmalar yapılmış olsa da iş doyumunu ve performans arasındaki ilişki hâlâ göz ardı edilebilmektedir. Bu nedenle, bu çalışma sonucunda iş doyumsuzluğunun da başarısızlığın nedenleri arasında aranır hale gelmesi beklenen sonuçlar arasındadır.

Araştırmayı gerçekleştirmek iş doyumunu ve performans ilişkisinin bilinmesi, personelin bu konularla ilgili beklentilerinin ortaya konulması ve bu beklentilerin gerçekleşmesi halinde taraflara sağlayacağı yararların kabul edilmesi açısından önem taşımaktadır. Yine iş doyumunu ile bireysel performans arasındaki anlamlı ilişkinin kabul edilebilir düzeyde ortaya konulması, çalışanların yüksek performans gösterememesinin bir takım nedenlerinin olduğunun bilinmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Kurumlar tarafından, kişilerin iş sahibi yapılarak ve çalışma karşılığı ücretleri ödenerek verimlilik sağlayamayacağını kabul etmeleri beklenmektedir.

Bu çalışma, Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığında kadro karşılığı çalışan sözleşmeli personelin iş doyumunun bireysel performansına olan etkisinin araştırılmasını kapsadığından ilçe belediyeleri ve diğer statüdeki personel bu çalışmanın dışında bırakılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, sözleşmeli personelin kavramsal ve kuramsal çerçevesi ile performans yönetimi, performans yönetimi kapsamında sözleşmeli personelin bireysel performansına etki eden faktörler literatür bağlamında ele alınacaktır. İkinci bölümde ise, sözleşmeli personelin performansına etkisi açısından iş doyumunun kavramsal ve kuramsal çerçevesi, iş doyumuna etki eden faktörler, iş doyumsuzluğu ve sonuçları ile iş doyumunun diğer kavramlarla ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır. Üçüncü bölümde, Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığında çalışmakta olan sözleşmeli personelin, iş doyum düzeyi ile bireysel performans düzeyi arasındaki etkileşimi ortaya koymak amacıyla yapılan alan çalışmasına ait analiz ve sonuçlara yer verilecektir. Ancak araştırmanın temel hareket noktası ve sonucu iş doyumunu değişkeninin etkisine



bağlandığından, bireysel performans dar kapsamda ve bu etki çerçevesinde değerlendirilecektir. Son bölümde ise, araştırma verilerinden elde edilen bulgu ve sonuçlar ile sonuçlara göre yorum ve önerilere yer verilecektir.

Araştırmanın temel kısıtı zaman ve maliyet olmakla birlikte anket formlarının dağıtıldığı dönemde izinli ve raporlu olanlar ile arazide çalışanlar, anket formu kendisine verildiği halde boş olarak verenler bu kısıtın içinde yer almaktadır. Çalışanların anket formunu doldurmak için çok istekli davranmadıkları gözlemlenmiş, işlerinin yoğun olduğunu ve sözleşmeli personel oldukları için çekindiklerini ifade etmişlerdir. Öte yandan araştırmaya katılanların anket sorularına verdiği yanıtların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttığı ve yanıtlarken samimi oldukları varsayılmaktadır.



## **2. SÖZLEŞMELİ PERSONEL VE PERFORMANS YÖNETİMİ**

### **2.1. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve**

Yirminci yüzyılda devletin rolünün değişmesi gerektiğinin kabulüyle birlikte, sorunların kaynağı olarak görülen geleneksel kamu yönetimi anlayışı terk edilerek kamu yönetiminin kurucu unsurlarında köklü değişikliklere gidilmiştir. Bu dönem itibariyle özel sektörü başarıya ulaştıran teknik ve uygulamaların kamuya uyarlanarak kamu yönetiminin bir anlamda kamu işletmeciliğine evrilmesi gerektiği yüksek sesle dile getirilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda şekillenen yeni kamu yönetimi anlayışı geleneksel yönetimin tikanıklık ve krizlerine sebep olan unsurlar yerine yeni önermeler sunmaktadır. Bu önermelerden bazılarının ise ekonomiklik, etkinlik, etkililik, kalite, verimlilik, performans yönetimi ve sözleşmelilikten oluştuğu görülmektedir (Lamba, 2015: 128-130).

Bu aşamada, değişim çabasının personel bağlamında kamuya yansması ise performans yönetimi kapsamında hizmetlerin daha nitelikli ve beklentileri karşılayacak düzeyde sözleşmeli personel eliyle yürütülmesi talebinden oluşmaktadır. Çünkü geleneksel yönetimde var olan iş güvencesi verimsizliğin nedeni olarak görülmekte ve bunun gerekliliği sorgulanmaktadır. Bunun sonucunda da Yeni Kamu Yönetimi anlayışı olarak ömür boyu istihdam yerine sözleşmeli personel uygulamasının hayata geçirilmesi önerilmektedir (Özer, 2005: 41).

#### **2.1.1. Sözleşmeli Personel Kavramı**

Ülkemizde hem idari hem de hukuki yönüyle birçok araştırma ve incelemenin konusu olmasına rağmen bugün bile sözleşmeli personel kavramının tam olarak neyi ifade ettiği ile bu statüdeki personelin hukuki durumu üzerinde genel anlamda bir anlaşma bulunmamaktadır (Karşlı, 2015: 71).

Türk Dil Kurumunun (TDK) sözlüğünde sözleşme, hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat olarak; sözleşmeli ise sözleşmeye dayanan, sözleşme yapılan, mukaveleli, kontratlı olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2016).

Mevzuatımızda yer alan tanımıyla sözleşmeli personel kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir

meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca vizelenen pozisyonlarda, mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri (Devlet Memurları Kanunu [DMK], 1965) olarak ifade edilmektedir.

Bu tanım, sözleşmeli personelin kim olduğunu tarif etmenin yanı sıra, onu diğer personel türlerinden ayıran temel özelliklerin de neler olduğunu açıkça göstermektedir. Her ne kadar kamuda daimi ya da belirli süreli sözleşme ile çalışan işçiler bulunsa da “işçi sayılmayan” ibaresi ile sözleşmeli personelin özellikli durumu ifade edilmektedir. 657 sayılı Kanun’da yapılan bu tanım, Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar’ın birinci maddesinde; sözleşmeli personel, kamu kurum ve kuruluşlarında mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri (Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar, 1978) olarak öz bir şekilde yer almaktadır.

### **2.1.2. Sözleşmeli Personelin Kuramsal Çerçevesi**

Eski dönemlere bakıldığında ekonomi içinde yer alan iş gücünün sadece emek-ücret şeklinde var olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Çünkü ekonominin iş gücü büyük oranda köleler tarafından karşılanmaktadır. Kölelik, tüm uygarlıklarda çeşitli biçimlerde insanlık tarihinin başlangıcından itibaren, kademeli olarak kaldırıldığı, 19 ve 20. yüzyıllara kadar geçen sürede var olmuş bir yapıdır (M. A. Güler, 2015: 24). Başlangıcı milattan önce 4000’li yılların başlarına kadar giden ve iktisadi bir araç olarak kullanılan köleler ilk çağlarda ekonomik yaşamın işgücü ihtiyacını karşılamaktaydılar. Antik Yunan Uygarlığı bütün üretimi köleler aracılığıyla sağlarken Eski Mısır, Asur, Akkad ve Babil gibi uygarlıklarda da kölelik sistemi yaşamın her alanında kullanılmaktaydı. Bu insanlar savaş, büyük suç, fakirlik, kaçırılma, esir ticareti, borç sonucu ve benzeri durumlar sebebiyle özgürlüklerini kaybederek köleleştirilmekteydiler. Ekonominin temelini oluşturan köleler ya karın tokluğuna ya da çok ucuz bir ücret karşılığında emek olarak çalıştırılmaktaydılar (Yılmazcan, 2017: 117-121). Bu dönemde ekonomi içinde kölelik anlayışı dışında çalıştırılan kimselerin hizmet sözleşmelerinin de kölelik ve efendilik geleneğinden etkilendiği görülmektedir. Zira Roma Hukuku’nda olduğu gibi Osmanlı Mecellesi’nde de yer verilen adam kirasının sadece kas gücü olarak değil, nefsinin kiraya veren kimse olarak şahsen ve manen işverene bağlı olarak çalışması gerektiği ifade edilmektedir (F. Demir, 2010: 556).

18. yüzyılda gerçekleşen Sanayi Devrimi, tarım ekonomisi odaklı toplumdan toplu üretim yoluyla daha fazla mal üreten endüstriyel topluma geçiş sürecini başlatmıştır. Bu süreçte başlayan liberal düşünce sistemi teorik olarak, bireysel çabaların hem bireylere hem de topluma fayda sağlayacağına inanmaktadır. Bundan dolayı çalışma koşullarının işçilerin ve işverenlerin özgür iradesine dayanan bireysel sözleşme sistemi tarafından düzenlenmesi gerektiğini öngörmektedir. Ancak, hizmet sözleşmelerinin devletin taraf olmadığı, iki tarafın özgür iradesiyle hakkaniyet ölçüsünde oluşacağı görüşü ne yazık ki teoriden öteye geçememiştir. Zira çalışma şartları tarafların iktisadi gücü nispetinde şekillenmiştir. Ne var ki işçi bu anlaşmada güçsüz taraf olarak hak kaybına uğramıştır. İşçi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorunda olduğundan bu sözleşmelerde pazarlık etme şansından söz etmek mümkün değildir. Dolayısıyla bu dönemdeki sözleşme özgürlüğü, şartları işverenler tarafından oluşturulmuş tek taraflı zorunlu bir kabulü ifade etmektedir (Taşkent, 1993: 257). Çalışma ilişkilerinin ekonomik gücü eşit olmayan taraflar arasında bireysel seviyede düzenlenmesi, bu yüzyılda Endüstri Devrimi'nden etkilenen ülkelerdeki işçiler aleyhine istihdam ve sefalet boyutlarına ulaşan hayat şartlarıyla sonuçlanmıştır. Çalışanların sömürü süreci İngiltere gibi bazı ülkelerde nispeten kısa sürmüştü de Almanya ve Fransa gibi ülkelerde yaklaşık yarım asır gibi oldukça uzun bir süre devam etmiştir (Mahiroğulları, 2011: 44). Bu süreçte çalışma yaşamında yer alan çocukları korumak amacıyla alınan ilk önlemlerle birlikte, yavaş yavaş bütün çalışanları içine alan ve 19. yüzyılda Batı'da, önceleri sanayi hukuku daha sonra ise işçi hukuku adıyla bilinen ve yeni bir hukuk dalı olan iş hukukunun temelleri atılmaya başlanmıştır (F. Demir, 2010: 551). Çalışma hukukunun temellerinin atılmasıyla asıl işlevine kavuşan süreli ve sürekli iş sözleşmeleri, çalışma yaşamında iki tarafın haklarını ve yükümlülüklerini güvence altına alan hukuksal sonucu olan bir formalite olarak kendine yer edinmeye başlamıştır.

Diğer yandan, eski uygarlıkların devlet yapısında da görüleceği üzere kamu kesiminde işçilerden farklı olarak devletlerin asli ve sürekli görevlerini yürüten bir de memur personel bulunmaktadır. Her ne kadar devlet memurluğu devlet olmanın gereği olarak görülse de, yirminci yüzyıla gelindiğinde memurların ömür boyu istihdama dayalı güvenceli durumu değişen devlet anlayışı bağlamında sorgulanmaya başlanmıştır. Küreselleşen dünyada hantal yapısıyla aksayan kamu yönetiminin yeniden biçimlendirilerek daha etkin bir yapıya dönüştürülmesi sürecinde memuriyet statüsünün de sorunun parçası olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Yirminci yüzyılın ikinci çeyreğinde dünyanın genelini etkileyen 1929 ekonomik buhranından sonra benimsenen Keynesyen

politikalar ve refah devleti anlayışı, devletlerin yükünü artırmış, işlevlerini değiştirmiştir. Devletler bu anlayış çerçevesinde artan yükümlülüklerini yerine getirme çabası içinde bocalarken zamanla harcamalar karşılanamaz duruma gelmiş ve bu dönemde devletin harcamaları yanında işlevi ve örgüt yapısı da sorgulanmaya başlanmıştır (Çevikbaş, 1995: 15). 1970'lerde petrol kaynaklı ekonomik ve mali krizle birlikte her alanda var olmaya çabalayan katı hiyerarşik ve merkeziyetçi, kurallara sıkı sıkıya bağlı olan eski model Klasik Kamu Yönetimi Anlayışı yerini daha esnek örgüt yapılı, adem-i merkeziyetçi, yumuşak hiyerarşi, minimal devlet anlayışına sahip Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı'na bırakmıştır (Çevikbaş, 1995: 11). Yeni Kamu Yönetimi anlayışı Chicago Ekonomi teorisinde verimsiz, hantal ve merkezci bir anlayışa sahip geleneksel kamu yönetiminin eleştirilmesinden temellenen ve 1960'lı yılların düşünce yapısında ön plana çıkan düşünce ve değişimin çabası olarak karşımıza çıkmaktadır (Lane, 2000: 3). Bu dönemde politikacılar tarafından klasik sistemle ilgili sorular sorulmaya başlanmış, ömür boyu istihdam ilkesi sorgulanmış ve sözleşmeli statü tartışılmaya başlanmıştır (Özer, 2005: 14). Kamu yönetiminde yaşanan bu dönüşümün personel sistemine yansması ise ömür boyu istihdam yerine sözleşmeli personel uygulaması olmuştur (Özer, 2005: 41).

1980'li yıllara gelindiğinde iyice popüler hale gelen bu yeni anlayış her ne kadar kariyer açısından çalışanların moralini bozan ve ömür boyu istihdam ilkesini ortadan kaldıran bir sistem önerse de, yeni sistemin iş yapma kriterlerini ön plâna çıkararak personel yönetiminde kaliteyi artıracığı beklenmektedir. Bu beklenti sonucunda yeni anlayışın getirdiği kısa ve geçici nitelikli istihdam modelleri 1980'li yıllarda tüm dünyada yaygın hale gelmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışının gelişmiş ülkeler yanında gelişmekte olan ülkelerde de etkili olmasında Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) gibi uluslararası kuruluşların büyük çabası vardır (Çevikbaş, 2012: 11). Bu kurumlar ulus devletlerin yönetim sistemlerini etkileyecek düzeyde bağlayıcı kararlar alarak Yeni Kamu Yönetimi anlayışının uygulanmasını olanaklı kılmışlardır (Güzelsarı, 2004: 4). Ömür boyu istihdamı önlemeye yönelik sözleşmeli sistem, esnek üretim ve birikim rejiminin kamuya yansması olarak nitelendirilmektedir.

Yeni Kamu Yönetimi anlayışının zorlamasıyla sözleşmeli çalışma artık istisna değil, genel bir istihdam biçimi olarak kabul görmeye başlayacaktır (Saklı, 2013: 124-125). Günümüzde ise sözleşmeli personel, yasal dayanaklarıyla birlikte dünya ülkelerinde genel bir istihdam biçimi olarak kendine sağlam bir yer edinmiş görünmektedir.

## 2.2. Sözleşmeli Personelin Türkiye Uygulaması

Osmanlı Devleti'nin ileri düzeyde bir teşkilatlanmaya bağlı olarak ayrıntılı bir personel yönetimi oluşturduğu görülmektedir. Devlet hizmetinde çalışanlar ilmiye, seyfiye ve kalemiye sınıfları içinde yer almakla birlikte bunlar ancak belli bir eğitim ve terbiyeden geçirildikten sonra hizmete atanabilmektedir (T.C. Devlet Personel Başkanlığı [DPB], t.y.). Atamalara ilişkin olarak ise 1838 düzenlemeleriyle memurların bir yıl için her yıl şevval ayında yeniden atanması yöntemi kaldırılmış, idarenin gerekli gördüğü zamanlarda atamanın yapılması ilkesi getirilmiştir. Yine ataması yapılmayan memurların hizmetle ilişkisi kendiliğinden kesilmekte iken, 1838'de yapılan yeni düzenlemeye göre memurların görevle olan ilişkisi herhangi bir biçimde kesilinceye kadar, ilk atamaya göre göreve devam etmesi usulü kabul edilmiştir. Bu da kapitalist üretim biçiminde var olan sürekli memurluk rejimine doğru atılmış bir adım olarak kabul edilmektedir (O. E. Aslan, 2005: 221).

Cumhuriyet döneminde personel rejimiyle ilgili ilk düzenleme 788 sayılı Memurin Kanunu'dur. 1926 tarihli bu kanun kamu personelini memurlar ve müstahdemler olarak iki kategoride ele almaktadır. Memurlar statü hukukuna tabi iken müstahdemler ise özel hukuk hükümlerine göre istihdam edilmektedir (Karşlı, 2015: 72). 788 sayılı Kanun'da sözleşmelilik bir istihdam şekli olarak tarif edilmemiştir. Müstahdemler, maaş yerine ücretle istihdam edilen, kadroya bağlı olmadan imzaladığı sözleşme hükümlerine göre memur hak ve yetkilerinden faydalanmadan çalıştırılan kimselerdir. Çoğunluğu sözleşmesiz çalışan bu gibiler istisnai ve özel ihtisas gerektiren hizmetleri yürütmek üzere değil, beden gücü ağır basan yardımcı hizmet görevini yürütmek üzere istihdam edilen ücretli kamu çalışanlarıdır (Özkal Sayan ve Albayrak, 2011: 144-145).

Sözleşmeli personel çalıştırılması konusunda ilk sayılabilecek düzenleme 1939 yılında hazırlanan 3656 sayılı Devlet Memurları Aylıklarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun'dur. Kanun'un 9'uncu maddesi ile memur statüsü yanında yeni bir istihdam biçimi olarak sözleşmeli personelin bütçe kanunlarına bağlı cetvellere göre istihdamına imkân sağlanmış bulunmaktadır (İ. Demir, 1973: 35; Karşlı, 2015: 72; Özkal Sayan ve Albayrak, 2011: 145). Bu kapsamdaki bir başka düzenleme ise Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan 1958 tarihli "Muayyen ve Muvakkat Müddetli Hizmetlerde Çalıştırılacak Yevmiyeli Personel Talimatnamesi"dir. Bu talimatname ile geçici ve belirli teknik hizmetlerde yevmiyeli olarak çalıştırılmak üzere istihdam edilecek teknik personelin özlük hakları ayrıntılı olarak düzenlenmiş bulunmaktadır (Adal, 1968: 181). Ancak özlük hakları

bağlamında ayrıntılı bir düzenleme yapılmış olsa da teknik tahsil alanlar ile birfiil teknik işlerde çalışmak suretiyle yetişmiş ve ehliyetleri tespit edilmiş bulunanların sözleşmeli olarak çalıştırılacağına ilişkin açık bir hükme yer verilmemiştir. Bu nedenle geçici vasfıyla öne çıkan teknik personele ilişkin hâkim görüş, memurların tabi olduğu ücret sisteminden farklı ve daha fazla ödemeye dayalı bir sistemi oluşturmak için tercih edildiği yönündedir. Dolayısıyla birincil amacı özel meslek bilgisi ve uzmanlığı olan kimseleri çalıştırmak olmadığından personel arasında statü farklılaşması ve mevzuat karmaşası ortaya çıkmış bulunmaktadır (Özkal Sayan, 2009: 209).

Sözleşmeli personel kavramına yasal düzeyde ilk kez yer veren düzenleme 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu olmuştur (Kavruk ve Cengiz, 1989: 459). Başka bir ifadeyle, Sözleşmeli personel statüsü “bir istihdam şekli olarak” ilk kez 1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile tanımlanmıştır (Akgüner, 2001: 40; Kavruk ve Cengiz, 1989: 451; Özkal Sayan ve Albayrak, 2011: 142). 657 sayılı Kanun sözleşmeli personel kavramını yasal bir zemine oturtmanın yanında, hem mevzuat karmaşasına son vermiş hem de kanun kapsamındaki kurumlar için belirlediği dört istihdam şekli dışında personel çalıştırılmayacağını hüküm altına almıştır. Bu düzenleme sonucunda yasal bir zemine oturtulan sözleşmeli personel, güvenceli bir meslek olarak nitelenen memurluğun güvenceli yapısından uzaklaşmak yanında, hak ve yükümlülükleri performansla ilişkilendirmek açısından da oldukça rağbet görmüştür (Eraslan ve Tozlu, 2011: 39). Zira 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda sözleşmeli personel, asli ve sürekli kamu hizmetlerini yürütmekle görevli memurlar tarafından yerine getirilemeyecek hizmetler için belirlenen istisnai bir istihdam biçimi olarak ortaya konulmuştur. Özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına sahip personel bir proje ya da program kapsamında yüksek ücret ve sözleşme ile çalıştırılabilecek iş ya da proje bittiğinde ise sözleşmesi feshedilerek iş ilişkisi sonlandırılacaktır.

Bu noktada 657 sayılı Kanun ile yapılan düzenlemenin dünya ülkelerinden bağımsız olarak yapıldığını söylemek pek mümkün değildir. Zira dünyanın önde gelen gelişmiş ülkelerinde yirminci yüzyıla hâkim olan geleneksel kamu yönetimi anlayışı 1970’lerden itibaren yerini daha esnek ve pazara yakın olan yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmaya başlamıştır. Bu, devlet ve vatandaş ekseninde son derece önemli, yenilikçi ve alışılmadık bir değişimi getirmiştir. Bu yeni anlayışla birlikte hizmetlerde etkinlik, verimlilik, vatandaş odaklı hizmet anlayışı ve performans hedefleriyle çıktuları önemsenir hale gelmiş bulunmaktadır (Ekinci, 2008: 179). Dolayısıyla bu yıllarda güvenceli memuriyet

sisteminin piyasaya yakınlaştırılması amacıyla, uluslararası kuruluşların da yönlendirmesi ile sözleşmeli personel istihdamına yönelik bilinçli bir devlet mekanizması karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yaşanan süreçte kamu kesimini özel sektöre yaklaştırmaya, onun standartlarını yakalamaya hatta özel sektörle bütünleştirmeye doğru bir seyir izlenmeye başlanmış bulunmaktadır (B. A. Güler, 2003: 44).

Sözleşmeli personelin sözleşme rejimi, statü rejiminin aksine, kariyer yerine iş tanımına dayalı ve personelin belli bir statü ya da iş güvencesine sahip olmadığı çalışma türüdür (B. A. Güler, 2005: 89). Sözleşmeli personel, kamu hizmetinin insan ögesinde memur statüsünün dışına çıkarak bir esnekleşme yaratma amacıyla getirilmiş ve 1980 sonrasında bir dönem yüksek ücretle teşvik edilmiş bir uygulamadır (Karahanoğulları, 1998: 299). Teşvikin de etkisiyle 1980'lerden itibaren sözleşmeli personel çalıştırılması eğilimi artmış, 2002 yılından itibaren ise memur yerine tercih edilen istihdam biçimi haline almaya başlamış bulunmaktadır (Özkal Sayan ve Albayrak, 2011: 141). Sözleşmeli personel statüsünün asli bir istihdam türü haline getirilmek istenmesi 2007 tarihinde 5620 sayılı Kanun'un çıkarılmasına sebep olmuştur. Bu Kanun ile sözleşmelilik tercih edilebilir yapılarak, memur kadrolarını azaltmak için bir çıkış yolu daha hayata geçirilmiş bulunmaktadır (Özkal Sayan, 2009: 209).

Sonuç olarak diğer ülkelerdeki uygulamalara paralel olarak sözleşmeli personel ülkemizde de kamunun insan kaynağının sadece memur personelden oluşmasına getirilmiş istisna bir personel istihdamıdır (Karahanoğulları, 1998: 298). Bu istisnai istihdam türünde çalıştırılan sözleşmeli personel, idare tarafından statü hukukuna bağlı olarak değil, idari hizmet sözleşmesine göre istihdam edilen personel tipi olarak karşımıza çıkmaktadır (O. E. Aslan, 2014: 183). Dolayısıyla gelişmiş batı ülkelerinde maaşları azaltmak ve ömür boyu iş güvencesini bertaraf etmek için bir zorunluluk olarak getirilen sözleşmeli personel sisteminin, ülkemizde bazı kurumların personeline ek mali yararlar sağlamak amacıyla ya da yeni hizmete alınacak personeli güvenceli memur değil sözleşmeli konumda istihdam etme arzusuyla (B. A. Güler, 2005: 119-120) kullanıldığını söylemek mümkündür. Ayrıca, ülkemizde uygulanmakta olan sözleşmeli personel sisteminin bir zorunluluk veya gereklilik sonucu değil, bütünüyle, 1980 sonrası reel olarak gerileyen memur maaş düzeninden bir kaçış yolu olarak ortaya konulduğunu (O. E. Aslan, 2010: 103) düşünenler de yok değildir. Genel olarak denilebilir ki sözleşmeli personel, planlı dönemde ihtiyaç duyulan yerli veya yabancı teknik ve uzman personelin geçici olarak çalıştırılması için düşünülmüş bir istihdam biçimi olarak doğmuş, bazı kurumlar için zamanla temel istihdam



biçimine dönüşmüş ve kurumlara göre farklılık arz eden kendine özgü bir hal almıştır. Günümüzde ise birçok farklı sözleşmeli personel istihdam şekli bulunmaktadır (Er, 2013: 35).

Bu bağlamda ülkemizde sözleşmeli personel çalıştırılmasına imkân veren düzenlemeler, Anayasa başta olmak üzere kanun, kanun hükmünde kararname ve belediye mevzuatı açısından ele alınmaya çalışılacaktır. Sözleşmeli personel çalıştıran birçok kamu kurumu bulunsa da çalışma alanı itibariyle bunlara değinilmeyecektir. Belediye mevzuatına giden süreçte konu genelden özele doğru bir akışla açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.2.1. 1982 Anayasası**

1982 Anayasasının 128'inci maddesine göre Devlet başta olmak üzere kamu iktisadi teşebbüsleri yanında diğer kamu tüzel kişiliklerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevlerin, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülmesi (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982) esastır.

Bu madde hükmünden anlaşılan o ki, genel idare esaslarına göre yürütülmesi gerekmeyen, asli ve sürekli olmayan görevler memur ya da diğer kamu görevlileri eliyle yerine getirilemez (Serim, 1988: 136). O halde sözleşmeli personelin Anayasa'da yer alan personel kapsamında olmadığı gibi diğer kamu personeli statülerinden de farklı, kendine özgü bir statüsü olduğu anlaşılmaktadır (Er, 2013: 35).

Ancak bazı yazarlara göre sözleşmeli personel Anayasa'nın 128'inci maddesinde sayılan diğer kamu personeli içinde yer almaktadır. Öte yandan Anayasa Mahkemesi, Uyuşmazlık Mahkemesi, Danıştay ve Yargıtay'ın da bu yönde kararları bulunmaktadır. Öğretide ve yargıda yer verilen görüşlere göre idarenin gözetim, denetim ve sorumluluğu altında, kendisine düzenli aralıklarla aylık veya ücret ödenerek idarenin yürütmekle görevli olduğu asli ve sürekli hizmetleri görenlere diğer kamu görevlisi kategorisinde yer verilmesi gerekmektedir (Serim, 1988: 137-138).

Dolayısıyla sözleşmeli personel her ne kadar tali ve geçici görevler için kullanılan istisnai bir istihdam biçimi olsa da (O. E. Aslan, 2014: 7), Anayasa'da sözleşmeli personelin karşılığı genel kabul gören anlayışa göre diğer kamu personelidir. Her ne kadar Kamu İktisadi Teşebbüsünde (KİT) asli ve sürekli kamu hizmeti gören sözleşmeli personelin diğer kamu görevlisi kavramı içinde değerlendirilmesi gerektiğini (Taşkan, 2003: 30) kabul edenler bulunsa da biz bu çalışmada sözleşmeli personelin diğer kamu görevlisi içinde yer aldığını söyleyebiliriz.

### 2.2.2. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu

Sözleşmeli personel 1965 tarihli Devlet Memurları Kanunu'nun ilk şeklinde "...yurtta yapılmayan özel ihtisas öğrenimine ihtiyaç gösteren belirli istisnai görevlerde kurumların bu kanundaki esaslara uygun olarak görev kanunları ile alacakları yetkiye dayanılarak, geçici süreli ve sözleşme ile çalıştırılan kişileri ifade eder." biçiminde yer almaktadır.

Bu tanım 1327 sayılı Kanunla "özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde ve zaruri hallere münhasır olmak üzere, kanunlarda verilen yetkiye ve Maliye Bakanlığı ve Devlet Personel Dairesinin görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca sözleşmeli personel olarak çalıştırılmasına karar verilen kimselerdir." biçiminde değiştirilmiştir. Daha sonra 2 ve 12 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK); 1897, 2595, 5473, 5620, 5917 sayılı Kanunlar ile yapılan değişik ve eklemeler neticesinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)' nun 4/B maddesi bugünkü şeklini almıştır (A. Aslan, 2006: 27-31).

Bugünkü son haliyle 4/B maddesinin birinci paragrafında sözleşmeli personel; Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca vizelenen pozisyonlarda, mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri olarak yer almaktadır (Devlet Memurları Kanunu [DMK], 1965).

657 sayılı DMK'nın 36'ncı maddesinin II- Teknik Hizmetler Sınıfında belirtilen görevlerde yukarıdaki fıkra uyarınca çalıştırılanlar için, işin geçici şartı aranmamaktadır. Mezkûr Kanun'un 5'inci maddesinde Devlet Memurları Kanunu'na tabi kurumların Kanun'un 4'üncü maddesinde yazılı dört istihdam şekli olan memur, sözleşmeli personel, işçi ve mevsimlik işçiler dışında personel çalıştıramayacağı hükmü yer almaktadır. Dolayısıyla sözleşmeli personel kamuda yer verilen asli istihdam türlerinden biri olarak 657 sayılı DMK ile hukuki anlamda bir zemine kavuşturulmuş bulunmaktadır.

### **2.2.3. Kamu İktisadi Teşebbüsü Personel Rejimi**

Kamu İktisadi Teşebbüsleri ekonomik faaliyetlerde bulunmak üzere devletin girişimci sıfatıyla kurmuş olduğu işletmelerdir (Seyidoğlu, 1999: 309). Ülkemizde Kamu İktisadi Teşebbüslerinin miladı devletçilik politikasına bağlı olarak 1930'lu yıllarda başlanmıştır. Amaç, güçsüz olan özel sektör tarafından yapılamayan yatırımları yaparak kalkınmayı gerçekleştirmektir. Çünkü özel sektör birikimi arzu edilen düzeyde ve hızda gerçekleştirememektedir. Diğer bir zorunluluk ise 1929 buhranının etkilerinin azaltılmasıdır (Kepenek, 1990: 20).

Kamu İktisadi Teşebbüsleri; İktisadi Devlet Teşekkülü (İDT) ve Kamu İktisadi Kuruluşlarına (KİK) verilen çatı isimdir. Mevzuatımızda KİT'ler 1982 Anayasası'nın 165'inci maddesinde tanımı yapıldığı üzere; "Sermayesinin yarısından fazlası doğrudan doğruya veya dolaylı olarak devlete ait olan kamu kuruluş ve ortaklıkları"dır. KİT'lerin, yapısı, işleyiş ve temel faaliyetleri 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK)'de, 233 sayılı KHK'ya tabi Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve bunlara bağlı ortaklıkların personelinin hizmete alınmaları, görev ve yetkileri, nitelikleri, atanma, ilerleme, yükselme, hak ve yükümlülükleriyle diğer özlük hakları ise 399 sayılı KHK'da düzenlenmiştir (Er, 2013: 37).

233 sayılı KHK ile KİT'lerde sözleşmeli personel istihdamı istisna değil, temel istihdam biçimlerinden biri haline gelmiştir (Kahraman, 1993: 18). Burada sözleşmeli statü özendirilmiş olsa da memurların sahip olduğu iş güvencesinden yoksun olması ama onlar gibi sorumluluklarının bulunması yanında işçilerin sahip olduğu sosyal haklardan da mahrum olmaları bakımından bir değerlendirme yapılacak olursa memur ve işçi arasında bir statü oluşturulduğu görülmektedir (A. Aslan, 2006: 35-36).

### **2.2.4. Belediye Personel Rejimi**

Bu başlık altında belediyelerde sözleşmeli personel istihdamına izin veren düzenlemeler 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu maddeleri bağlamında ele alınarak değerlendirilmeye çalışılacaktır.

#### **2.2.4.1. 5393 sayılı Belediye Kanunu**

Çalışmanın konusu itibariyle Belediye Kanunu'nda yer alan sözleşmeli personel çalıştırılmasına ilişkin hükümlere de burada değinmek yerinde olacaktır. Çünkü belediyelerde kadro karşılığı sözleşmeli personel istihdamına bu Kanun'un 49'uncu maddesi ile imkân sağlanmaktadır.

Belediye Kanunu'nun 49'uncu maddesinde, belediye ve bağılı kuruluşlarında, norm kadroya uygun olarak çevre, sağılık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, plânlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personelin yıllık sözleşme ile çalıştırılabileceğı (Belediye Kanunu, 2005) belirtilmektedir. Sözleşmeli personel eliyle yürütölen hizmetlere ilişkin boş kadrolara ayrıca atama yapılamayacağı kesin şekilde ifade edilirken, bu personelin, yürütecekleri hizmetler için ihdas edilmiş kadro unvanının gerektirdiğı nitelikleri taşımaları da şart koşulmuştur. Sözleşmeli personele ödenecek ücret ise Belediye Meclisi kararıyla belirlenmektedir.

Ayrıca avukat, mimar, mühendis (inşaat mühendisi ve harita mühendisi olmak kaydıyla) ve veteriner kadrosu bulunmayan veya işlerin azlığı nedeniyle bu unvanlarda kadrolu personel istihdamına ihtiyaç duyulmayan belediyelerde, bu hizmetlerin yürütölməsi amacıyla, haftanın ya da ayın belirli gün veya saatlerinde kısmi zamanlı olarak sözleşme ile personel çalıştırılabilmektedir. Bu şekilde kısmi zamanlı olarak çalıştırılacak personel sayısı yukarıda belirtilen her unvan için birden fazla olamayacağı gibi bunlarla yapılacak sözleşme süresi de takvim yılını aşamayacaktır. Maddenin devamında sözleşmeli personel olarak çalıştırılanlar için iş sonu tazminatı ödenmeyeceğı ve işsizlik sigortası primi yatırılmayacağı, ayrıca yaptıkları başka işler sebebiyle herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna tâbi olanlar için sosyal sigorta ve genel sağılık sigortası primi yatırılmayacağı ve aynı kişinin birden fazla belediye veya bağılı kuruluşunda çalıştırılamayacağı belirtilmektedir. Yine bu maddenin üçüncü ve dördüncü fıkra hükümleri uyarınca çalıştırılacak personele her ne ad altında olursa olsun sözleşme ücreti dışında herhangi bir ödeme yapılmayacak ve ücret mahiyetinde aynî ya da nakdî menfaat temin edilmeyecektir.

İdareyle sözleşmeli personel arasında akdedilen idari hizmet sözleşmesi örneklerinin sözleşmenin imzalanmasını izleyen 30 gün içinde İçişleri Bakanlığına gönderilmesi gerekmektedir. Ayrıca avukat, mimar, mühendis unvanlarına ilişkin hizmetler dışında kalmak ve o hizmet için ihdas edilmiş kadro bulunmamak kaydıyla, İçişleri Bakanlığına üçüncü fıkra çerçevesinde sözleşmeli personel istihdamı uygun görölmüş olan kadro unvanlarına ilişkin görevlerde, 657 sayılı Kanun'un 4'üncü maddesinin (B) fıkrasına göre münhasıran kısmi süreli olarak sözleşmeli personel çalıştırılabilmektedir. Belediyelerde çalıştırılacak sözleşmeli personel hakkında bu Kanunla düzenlenmeyen hususlarda vize şartı aranmaksızın 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4'üncü maddesinin (B)

fıkrasına göre istihdam edilenler hakkındaki hükümler uygulanacaktır. Yukarıda yer verilen 657 sayılı DMK'nın 4/B maddesine göre istihdam edilenler hakkında uygulanacak hükümler ise 06.06.1978 tarihli ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan "Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar"dır.

Kanun'un 49'uncu maddesinin lafzından ve özünde yer verdiği kıstaslardan anlaşılıyor ki, sözleşmeli personel 657 sayılı DMK'da yer verildiği şekliyle Belediye Kanunu'na yansıtılmış, ancak belli bir kadro karşılık gösterilerek çalıştırılması zorunluluğuna yer verilerek bir sınırlama getirilmiştir. Başka bir ifadeyle boş bir norm kadro unvanı karşılık gösterilmeden belediyelerde sözleşmeli personel çalıştırma imkânı bulunmamaktadır.

#### **2.2.4.2. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu**

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nda sözleşmeli personel çalıştırılmasıyla ilgili doğrudan bir hüküm bulunmamaktadır. Ancak, bu belediyelerde, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49'uncu maddesi çerçevesinde sözleşmeli personel istihdamına imkân sağlanmıştır. Başka bir deyişle, büyükşehir belediyelerinde sözleşmeli personel alımlarının temel dayanağını 49'uncu madde oluşturmaktadır.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda sözleşmeli personel istihdamı ile ilgili tek hüküm, ek 2'nci maddesinde yer alan sözleşmeli personel devrine ilişkin hükümdür. Birleşme, katılma veya geçici 2'nci madde gereğince büyükşehir belediyesi sınırlarına giren belediyelerin yürütmekte olduğu su, kanalizasyon, katı atık, ulaşım, her çeşit yolcu ve yük terminalleri, toptancı halleri, mezbaha, mezarlık ve itfaiye hizmetlerine ilişkin olmak üzere; bina, tesis, araç, gereç, taşınır ve taşınmaz malları ve bu hizmetlerin yerine getirilmesine yönelik yatırım, alacak ve borçları büyükşehir belediyesine veya ilgili bağlı kuruluşuna devredilecektir (Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2004).

Bu maddede belirtilen hizmet alanlarında, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49'uncu maddesinin üçüncü fıkrasına göre sözleşmeli personel statüsünde çalışmakta olanlar, bu şekilde çalışmalarına esas teşkil eden kadrolar ile birlikte büyükşehir belediyesine veya ilgili bağlı kuruluşuna devredilecektir. Görüleceği üzere burada da yine çalıştırmaya esas oluşturan dayanak madde Belediye Kanunu'nun 49'uncu maddesi olmaya devam etmektedir.

### **2.3. Sözleşmeli Personel Performans Yönetimi**

Buraya kadar olan bölümde sözleşmeli personel ve sözleşmeli personel çalıştırılmasına dayanak oluşturan düzenlemeler sırasıyla ele alınmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise sözleşmeli olarak istihdam edilen personelin iş başarımı ve değerlendirilmesi konusu ele alınacaktır.

#### **2.3.1. Performans Kavramı**

Fransızca kökenli bir kelime olup dilimize iş başarımı olarak çevirebileceğimiz performans kavramı, çalışanların yaptıkları işte gösterdikleri başarı derecesini ifade etmektedir (Bilgin, 2004a: 13). Performans, kişinin bireysel gereksinimlerini karşılamak üzere çalıştığı iş yerinde üstlendiği görev ve sorumluluklar neticesinde harcadığı zaman ve emeğin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2002: 40). Yani verilen hedeflere ne kadar yaklaşıldığının miktar ve kalite olarak ifadesi performansı tanımlamaktadır (Tınaz, 2005: 77). Diğer bir deyişle de belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Özer, 2005: 4).

Performans, birçok unsurun bir araya gelerek etkileşim gösterdiği alanın odak noktasında yer almaktadır. Bunu çok çeşitli unsurların ya da boyutların bir araya gelmesiyle oluşan bir olgu olarak düşünmek gerekmektedir. Öte yandan, performansın bazı boyutları, zaman içerisinde önemini kaybederken bazıları daha önemli hale gelmiş, bazı unsurlar ise yeni yeni ortaya çıkmıştır. Bu unsurları kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, etkililik, etkinlik, tutumluluk ve ekonomiklik olarak sıralayabiliriz (Akçay ve Bilgin, 2016: 163-165; Aktan, 2003: 64; İnci, 2013: 9-15; Kırılmaz, 2011: 2). Ancak, literatürde ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik performansın değişmeyen unsurları olarak kabul edilmektedir (Özer, 2009: 6). Her ne kadar bu unsurların bazıları daha çok öne çıkmış olsa da bütün bu unsurlar performansın oluşumunda pay sahibidirler. Sonuç olarak yürütülen hizmetin etkin, üretimin verimli ve tutumlu olması genel anlamda performansı tanımlamaktadır (Kubalı, 1999: 32).

#### **2.3.2. Performans Yönetimi**

Performans yönetimi, kuruluşta istihdam edilen insan kaynağının mümkün olan en üst düzeyde performans göstermesini sağlamak üzere geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımı ifade etmektedir (Hume, 1998: 35). Performans yönetiminin genel olarak yüksek performansın yaşam biçimi olduğu bir performans kültürü oluşturarak örgütsel performansı geliştirmesi beklenmektedir. Yani performans yönetimi, bireysel hedeflerin kurumsal

hedeflerle uyumlu olmasını sağlamaktadır. Böylece çalışanlar için temel performans göstergeleri kuruluşunkilerle bağlantılı hale gelmektedir. Bu sayede insanların örgütsel performansa yapabilecekleri bireysel katkı tanımlanmış olmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014: 345-346).

Performans yönetimi, kurumların iyi bir performans seviyesine ulaşmak amacıyla, performans planlaması ve denetimini de içeren geniş kapsamlı bir anlayış geliştirmektedir (Songur, 1995: 19). Yine bu kapsamda kuruluşun amaç ve görevlerinin gerçekleştirilmesinde, kuruluş kaynaklarının performansa göre seçilmesi ve değerlendirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Bilgin, 2016). Ancak performans yönetimi sadece sonuçları ölçme işiyle sınırlı tutulmamalı, ulaşılmak istenen amaç ve hedefler doğrultusunda kuruma yön verebilme gücüne de sahip olmalıdır (Akdağ, 2009: 5). Bu noktada performans yönetiminin kuruluş kaynaklarını geleceğe yönlendirmek amacıyla, kurumsal bütünleşmeyi sağlayan stratejik bir yönetim süreci (Akçay ve Bilgin, 2016: 154) olduğunun gözden kaçırılmaması gerekmektedir.

Performans yönetimi, performansın sürekli iyileştirilmesini amaçlayan sonuç odaklı bir yönetim anlayışıdır (Yenice, 2006: 122). Performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır (Hatunoğlu, Eraslan ve Bakan, 2011: 406). Performans yönetim sisteminin en genel hedefi, iş görenlerin hem kişisel hem de ekip olarak işletme süreçlerinin ve kendi bilgi ve becerilerinin devamlı olarak gelişmesine yardımcı olacak bir kültür oluşturmaktır (Bilgin, 2007: 69-72). Bunun oluşabilmesi için performans yönetimi sistemi çerçevesinde kurum hedefleri ile çalışan bireysel hedeflerinin bütünleştirilmesi, bireysel çaba ve başarının desteklenmesi, kurum başarısının artırılması, bütün iş görenlerin adaletli, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi, çalışan beklentilerinin tespit edilerek kuruma olan bağlılıkları ile işgücü verimliliğinin artırılması sağlanmalıdır (Topuksak ve Kublay, 2009: 202).

Çalışmanın bu bölümünde kamu performans yönetimine de kısaca yer verilmesinin yerinde olacağı değerlendirilmektedir. Zira kamu yönetiminin performansa dayalı olması, Devlet bütçesinin kamusal mal ve hizmet üretimine en uygun yansımasıdır. Bir tanım yapılacak olursa kamu performans yönetimi, kamu hizmetlerinin yönetiminde kamusal kaynakların performansa göre belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu tanım ışığında, kamu performans yönetimi esasen performans yönetimi anlayış ve

uygulamalarının kamuya uyarlanarak şekillenmiş biçimidir (Bilgin, 2007: 58-61). Kamu performans yönetimi ilkeler bazında incelendiği takdirde öncelikli olarak performans anlayışının kurumlar tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Sonrasında ise kurum tarafından sayılabilir veya ölçülebilir performans hedefleri belirlenmelidir. Ekonomiklik, verimlilik, etkinlik, açıklık, hukukilik ve hesap verebilirlik ilkeleri ise kamu performans yönetiminin bütün süreçlerinde yer almaktadır (Bilgin, 2008: 65). Kamu performans yönetimindeki temel amaç, kamu kuruluşunun entropiye uğramadan ekonomik, verimli, etkili ve adaletli hizmet vermesini sağlamaktır (Bilgin, 2016).

Kamu performans yönetimi incelendiğinde kamu kurum ve kuruluşlarında yönetilmesi gereken performansın üç basamağının olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi bireysel performans, ikincisi takım (birim) performansı, üçüncüsü ise kurum performansı (Bilgin, 2004a: 43) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde bireysel performans yönetimi çalışmanın konusu itibariyle ayrıntılı olarak ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.3.3. Bireysel Performans Yönetimi**

Bireysel performans yönetimi çalışma hayatında performans yönetiminin kabulü ile başlayan süreçte tüme varım yöntemiyle ulaşılabilecek çatı yapının ilk basamağıdır. Kamu performans yönetiminde genel olarak bireysel performansın kurum ve takım performansına göre daha önemli olduğu ifade edilmektedir (Göküş, Bayrakçı ve Taşpınar, 2014: 71). Şayet bireysel performans göz ardı edilecek olursa, takım ve kurum performansı ile arzulanan sonuçlara ulaşmakta mümkün olmayacaktır. Bunun sonucunda, kurumsal hedef ve amaçlara ulaşmak sadece kâğıt üstünde yapılan planlarda gerçekleşmesi arzulanan sonuç olarak kalacaktır.

Dolayısıyla başarılı olmak isteyen kurumlar, personelin işe alınmasından kariyer basamaklarını tırmandığı bütün dönemler boyunca personelin performansını planlamalı ve ona yön vermeye çalışmalıdır. Kurum amaçları ile çalışan amaçları arasında uyum sağlanarak, oluşturulan ortak sinerji aynı hedefe yönlendirilmelidir. Planlanan bireysel performans yönetimi, hesap verebilir olmanın yanında hukuki ve açık olmalıdır. Bu sayede hem gerçekçi hem de kurum ve çalışanlar için yararlı olacaktır. Kurumun ulaşmaya çalıştığı amaç ve hedefler ile ilişkilendirilebilen bireysel performans yönetim süreci, kurum hedefleriyle kişisel hedefler arasında bir köprü oluşturulmasını da sağlamış olmaktadır.



### **2.3.3.1. Bireysel performans yönetiminin tanımı**

Bireysel performans, yönetim tarafından kurum çalışanlarına kendi nitelik ve yetenekleri göz önünde bulundurularak verilen görevlerin yerine getirilmesidir (Aktan ve Saran, 2007: 301). Bireysel performans yönetimi ise kamu kurumunun çalışma koşulları, yapılan iş ve işte kullanılan teknolojisi gibi sabit değişkenlerden çok yönetici ve çalışan etkileşiminin performansa olumlu katkısını sağlama sürecidir (Akçay ve Bilgin, 2016: 158). Yine bireysel performans yönetimi, kurumda çalışan insan kaynaklarının performanslarının değerlendirilmesi ve yönetimi sürecidir. Yani kurum çalışanlarının değerlendirme sonucunda gerçek performanslarının tespit edilerek iş başarımlarına göre uygulamalar yapılması, başka bir ifadeyle insan kaynakları yönetim sürecinde personelin gösterdiği performansa göre kararlar alınması ve performansına göre yönetilmesini ifade etmektedir (Bilgin, 2016).

Kurum performansından söz edebilmek için öncelikli olarak kurum çalışanlarının bireysel performansına eğilmek gerekmektedir. İş görenin performans artışı, doğal olarak işletmenin de performansını etkileyeceğinden bunun yükseltilmesi de kuşkusuz yönetimin sorumluluğundadır (İ. E. Başaran, 1991: 179). Çünkü iş görenlerde yüksek düzeyde bireysel performans oluşturan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, kurum performans düzeyini de arttıracığı düşünülmektedir (Yavan, 2012: 9). Bu sebeple bireysel performans yönetiminin, kurumun yüksek performans göstermesi açısından, iş görenlerin performansının kurum amaçlarıyla uyumlu şekilde planlanmasını, yönetilmesini ve değerlendirilmesini kapsamaması gerekmektedir.

### **2.3.3.2. Bireysel performans yönetiminin önemi**

Kamu kurum ve kuruluşlarının yüksek düzeyde performans göstererek iş yapabilmeleri için, yüksek performans gösterebilecek beceri ve yetkinliklere sahip iş görenler ile çalışmaları gerekmektedir (Bilgin, 2007: 82). Çünkü çalışan performansı kurum performansını doğrudan etkilemektedir (Kocaman, 2017: 73). Çalışan kesimin bütün bireyleri, ister özel sektör ister kamu kesiminde çalışıyor olsun, kendilerine adaletli bir yönetim uygulanmasını beklemektedir. Özellikle performansı yüksek personel eşitlik, kariyer ve liyakat istemektedir. Ayrıca performansının fark edilmesini, performans değerlemeyi, performansa göre ücretlendirme ve performansa göre yükselmeyi de talep etmektedirler. Bu anlamda, kapsamlı bir anlayış olan performans yönetimi, merkezine süreklilik ve kaliteyi koyarak beklentilere uygun biçimde hem çalışanları hem de kurumu geleceğe taşıyan bir araç vazifesi görmektedir (Mavi, 2017: 47).

Öte yandan insan kaynakları yönetiminde personelin performansına göre karar alınması bireysel performans yönetiminin kabulü ve uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Kurumda bireysel performansın ölçülüyor olması, yönetim tarafından uygulanan yükseltme, ücretlendirme, ödüllendirme, hizmet içi eğitim ve görevlendirmeler de dâhil olmak üzere alınacak bütün kararlara dayanak noktası oluşturacaktır. Başka bir ifadeyle performans ölçüm sonuçlarına göre yapılan ödüllendirme, yükseltme, eğitime ya da cezalandırma süreçleri daha adil bir şekilde gerçekleşmiş olmaktadır (Barutçugil, 2002: 128). Görüldüğü üzere bireysel performans yönetiminin gerek kurum gerekse iş görenler açısından birçok faydası bulunmaktadır. Bireysel performans yönetimi gerçek düzeydeki başarımın fark edilmesini sağlamaktadır. Çalışan motivasyonunu artırarak iş tatminini sağlamakta, bunun sonucunda da yüksek performans ortaya çıkmaktadır. En önemlisi ise beklentilere uygun olarak insan kaynaklarının adaletli yönetimini sağlamaktadır.

Diğer taraftan insan kaynaklarını bireysel performanslarına göre yönetmek çalışanların yaşam kalitesini de artırmakta, güvence ilkesi kapsamında insan kaynaklarına görevde ya da mevkide kalma garantisi de sağlamaktadır (Bilgin, 2016). Ancak bireysel performansın gerçekleşebilmesi için çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden yeterli oranda yararlanmalı, yöneticiler personelden beklentilerini açık bir dille ve net bir şekilde ifade etmelidirler. Çalışanları bilgi ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmının yanında, moral ve motivasyonlarının da yüksek tutulması gerekmektedir (Kara, 2014: 52). Zira kurum performansının yüksek düzeyde olması, her çalışanın bireysel olarak yüksek performans göstermesiyle mümkündür. Çünkü bireysel performansların yekûnu kurum performansını oluşturmaktadır (Odabaş, 2004: 37). Dolayısıyla bireysel performans yönetimi sayesinde kurumlar etkin ve başarılı bir şekilde çalışabilirler. Bireysel performans sayesinde çalışanların hedefi ile kurumsal hedefler arasında bağlantı kurmak kolaylaşır. Bu nedenle bireysel performans, yönetim sürecinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Göküş ve diğerleri, 2014: 67).

#### **2.3.4. Bireysel Performans Yönetim Süreci**

Bireysel performans yönetim süreci analiz, performans belirleme ve performansa göre uygulamalar olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşamada, kurumun ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sayı ve nitelik yönünden tespit edilmesinden başlayarak diğer tüm insan kaynağı planlaması girişimleri için detaylı bir örgüt analizi yapılmalıdır. Kuruluşun tüm birimleri için ihtiyaç duyulan kadro veya pozisyonun iş analizi ve iş ölçümleri yapılmalıdır. Bu analiz ve ölçüm sonuçlarına göre de kadro veya pozisyonda

çalışacak olanlarda aranacak nitelikler belirlenmektedir. Son olarak ise birim bazında norm kadro sayıları iş yüküne göre tespit edilmektedir (Bilgin, 2004b: 129-130). Bundan sonraki aşamada, birimler için hedef ölçüt geliştirilerek gerçekleştirilen iş, işlem, formalite ve etkinlikler için göstergeler belirlenmektedir Daha sonra çalışanlar için en uygun değerlendirme yöntemi belirlenerek performansın ortaya çıktığı yer olarak kabul gören değerlendirme yapılmaktadır. Üçüncü ve son aşamada ise iş görenlerin performans düzeylerine göre ücretlendirme, ödüllendirme, yükseltme ve eğitim kararları verilmektedir.

Aşağıda bireysel performans yönetim sürecinin aşamaları daha detaylı bir şekilde ele alınarak incelenmeye çalışılacaktır.

#### **2.3.4.1. Analiz (Hazırlık)**

Bireysel performans yönetim sürecindeki ilk aşama analiz ile yani örgüt yapısının, yapılan işlerin ve birimlerde çalışacak norm kadronun ayrıntılı bir incelemeye tabi tutularak belirlenmesiyle başlamaktadır.

##### Örgüt analizi

Birimlerin kurum amacı, mevzuatı ve standartlar açısından ayrıntılı olarak incelenmesini kapsamaktadır. İlk olarak mevcut kurum yapısı belirlenmekte ve mevcut yapının şeması çıkarılmaktadır. Amaç mevcut birimlerin kurumsal amaç, mevzuat ve standartlar açısından incelenmesini içermektedir. Bu aşamada örgüt analizinin istenilen biçimde yapılabilmesi için detaylı bir soru formu hazırlanmaktadır. Daha sonra ise yeni yapı önerilerek önerilen bu yeni yapının şeması çıkarılmaktadır.

Örgüt analizi, örgütün mevcut amaç ve görevleri temelinde, birimlerde amaca uygun düşmeyen görevlerin ayıklanması, bazı birimlerin kaldırılması, değiştirilmesi, birleştirilmesi ya da yeniden kurulması yönündeki ihtiyaçların belirlenmesi için yapılan çalışmalardır (Bilgin, 2004b: 129-130).

##### İş analizi

Örgütteki insan kaynağının işlevleri, kullandıkları yöntemler, araçlar, ürettikleri mal ve hizmetler ile işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikleri hakkında veri toplamaktır (Yüksel, 2000: 80). Burada yapılan şey, birimde yapılan işlerin kurum amacı, mevzuatı ve standartlar açısından incelenmesidir. İş analizi yapılırken değişik yöntemlere başvurulabilir. Yine bu adımda da detaylı bir iş analizi soru formu kullanılmaktadır.

Görev, yetki, sorumluluk, iş, işlem ve formalite, iş analizi kavramları olarak burada yer almaktadır. Bu bölümde, yapılmakta olan işler iş analizi verilerine göre kurumsal amaçlar doğrultusunda detaylı olarak belirlenmektedir. Yani birimlerdeki her bir işi kim, nerede, ne zaman, ne biçimde, nasıl ve ne kadar yapacak bu detaylı bir şekilde ortaya konulmaktadır. Başka bir ifadeyle iş, görev ve pozisyon tanımları yapılmaktadır. Bu adımda da yine bir iş tanımlama formu kullanılmaktadır. Bu tanımların ortaya konulmasıyla bu işleri yapacak olan insan kaynağında bulunması gereken özellikler ise insan kaynağı tanımı yapılarak belirlenmektedir (Bilgin, 2004a: 75).

### İş ölçümü

İş etüdü, çalışanların iş yapma gücü yanında gereksinmelerini de dikkate alarak, yapılan işin iyileştirilmesi ve kurumun daha verimli hizmet sunmasını sağlamak amacıyla, iş adımlarına ilişkin sistemlerin incelenerek yeniden düzenlenmesi için uygulanan yöntem ve deneyimlerdir. Yani işin insanca ve akıllıca yapılabilir hale getirilmesini ifade etmektedir (Sağın ve Sens, 1987: 13).

Analizin bu adımında birimlerde yapılan bütün işler, yapılma aşaması ve yapılma zamanı bakımından ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulmaktadır. Hareket ölçümünde her bir işin işlem aşamaları baştan sona incelenerek, o iş için en uygun iş akım şeması çıkarılmaktadır. Eğer gereksiz bir aşama varsa bu kısım tespit edilerek iş akım şemasından çıkarılmaktadır. Zaman ölçümünde ise işin başından sonuna kadar harcanan zaman incelenerek en uygun iş zamanı miktarı ortaya konulmaktadır. Gereksiz görülen iş aşamalarının çıkarılması yanında bu aşamalar daha da faydalı hale gelecek biçimde zenginleştirilebilmektedir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007: 77).

### İş tasarımı

Birimlerde yapılan işlerin analiz ve ölçüm bilgilerine göre önemi ve önceliği, kolaylık ve zorluğu, aynılığı ve değişkenliği açısından belirlenerek yeniden düzenlenmesini ifade etmektedir. İş tasarımı, iş görenler bakımından çalışmayı daha motive eder şekilde ve etkili kılmak için gerekli iş düzenlemelerinin yapılmasını kapsamaktadır (Öktem ve Kocaoğlu, 2012: 117).

Burada klasik iş tasarım metotları olan ve işlerin önem ve tehlikesi göz önünde bulundurularak birkaç aşamasının veya işlevinin azaltılması sonucunda elde edilen iş basitleştirme (sadeleştirme), birbirine yakın ve sıralı olan işlerin birleştirilmesiyle gerçekleşen iş genişletme ve genişletilen işlerde planlama, yönetim ve denetim yetkisinin

devriyle yapılan iş zenginleştirme; modern iş tasarım metotları olan geçici amaçlı işlerde geçici süreyle en uygun personelin görevlendirmesiyle oluşan iş projelendirme ya da birimde çalışanların yatay örgütlenmeyle işe göre çalışmasını ifade eden iş havuzu oluşturma yöntemleri kullanılmaktadır (Bilgin, 2004a: 78-79; Tortop ve diğerleri, 2007: 76-78).

### Norm kadrolama

Birimlerde yürütülen her bir iş incelenerek yıllık toplam saatinin belirlenmesi ve bu iş yüküne en uygun sayı ve nitelikteki çalışan sayısının tespit edilmesidir. Tespit edilen bu norm kadroya 1 adet müdür ya da sorumlu ilave edilerek o birim için ihtiyaç duyulan gerçek çalışan sayısı ortaya konulmaktadır.

Bu hesaplama şu şekilde yapılmaktadır:

Öncelikli olarak yılın 365 gününden yıl içinde çalışılmayan günler ( $365-154=211$ ) düşülerek çalışılan günler bulunmaktadır. Bu günler sekiz saatlik mesai ile çarpılarak ( $211*8=1.688$ ) performans ulaşılmaktadır. Burada bulunan sayının küsuratı performans esnekliği olarak ( $1.688-88=1.600$ ) atılarak ulusal yıllık ortalama performans bulunmaktadır.

Birimde yapılan işler tek tek ele alınarak, her bir iş yılda kaç kez ve kaç saat yapılıyorsa birbiriyle çarpılarak birimin yıllık gerçek iş yükü tespit edilmektedir. Örneğin birimde yapılan 10 kalem iş ortalama 40 saat ve ortalama 300 kez yapılıyor ise bu birimin yıllık gerçek iş yükünün  $40*300=12.000$  olduğu varsayılmaktadır. Bulunan bu iş yükü ulusal yıllık ortalama performansa bölünerek birim için norm kadro sayısı ( $12.000/1.600=8$  kişi) ortaya çıkarılmaktadır. Bulunan bu sayıya yönetici kadrosu ilave edilerek birimin norm kadrosu (9 kişi) tespit edilmiş olmaktadır (Bilgin, 2004a: 80).

Yukarıda sayılan adımların yapılması neticesinde kuruluşun bütün birimlerini kapsayan analiz, diğer bir ifadeyle hazırlık aşaması tamamlanmış olmaktadır.

### **2.3.4.2. Performans Belirleme**

Bireysel performans yönetim sürecindeki ikinci aşama hedef veya ölçüt geliştirilerek gösterge ve yöntemin belirlenmesi, performansın ortaya çıktığı noktada değerlendirme yapılmasını kapsamaktadır. Aşağıda bu aşamanın içeriğiyle ilgili detaylara yer verilecektir.

### Hedef veya ölçüt geliştirme

Kuruluşta yer alan birim, takım ya da bireyin belli bir dönemde erişmeyi planladığı iş miktarı veya insan kaynaklarına verilen görevlerdir. Şayet bir iş için hedef konulamıyorsa görevler esas alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Yapılan değerlendirmede ölçüt oranları, en az % 60 en çok % 90 arasında iş ölçütleri, en az % 10 ve en çok % 40 arasında ise kişisel ölçütler esas alınarak yapılmalıdır. İş ölçütleri, görevlerin kurumsal amaç ve hedefler esas alınarak belirlenmesi iken, kişisel ölçütler ise bireyin sahip olduğu yetkinlikleri ifade etmektedir (Bilgin, 2015). İş ölçütleri belirgin, açık ve tanımlı olmanın yanında sayısal olarak ölçülebilir, gerçekçi, ulaşılabilir ve belli bir zaman dilimiyle sınırlı olmalıdır.

### Gösterge belirleme

İnsan kaynakları tarafından gerçekleştirilen iş, işlem, formalite ve etkinlikler gösterge olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, ölçütler görevleri ifade ederken, göstergeler ise görevleri yapmak için gerçekleşen iş, işlem, formalite ve etkinliklerin sayısını ifade etmektedir. Örneğin bir avukat için dava açmak ölçütse, açılan dava sayısı da bu ölçütün göstergesi olmaktadır. Ya da bir doktor için muayene etmek ölçütse, yapılan muayene sayısı da bu ölçütün göstergesini belirtmektedir (Bilgin, 2016).

### Yöntem belirleme

İnsan kaynakları için en uygun değerlendirme çeşidi ve değerlendirme yöntemi bu aşamada belirlenmektedir. Çalışanların işteki başarılarının gerçek anlamda değerlendirilebilmesi için hangi değerlendirme çeşidi veya yönteminin kullanılması gerektiği tespit edilmektedir. Hangi değerlendirme yöntemini kullanılacağına karar verilirken birçok değişken dikkate alınmalıdır. Değerlendirilecek personelin sahip olduğu nitelikler, örgütün değerlemeye uygun olması, değerlemeye ayrılacak zaman, örgütün mali durumu bunlardan ilk birkaç tanesidir (Kazancı, 1974: 23). Değerleme yöntemlerinin kişisel ön yargılardan arındırılması daha objektif ve daha güvenilir kılınması için birçok değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir (Sayın, 2008: 19). Değerleme çeşitleri ve değerlendirme yöntemlerine aşağıda kısaca değinilecektir.

### Değerleme çeşitleri

*Özdeğerleme*, iş görenin kendi kendini değerlendirmesidir.

*Hiyerarşik değerleme*, iş görenin en yakın amirinden başlayarak sıralı olarak değerlendirilmesidir.

*Merkezi değerleme*, kurum çalışanlarının özlük dosyaları üzerinden, yetkili uzman kişi veya kurul tarafından değerlendirilmesidir.

*Görüşme ortamı değerleme*, değerlendirme yapan amir ile değerlendirilen iş görenin aynı anda ve aynı masada birlikte değerlendirme yapmasıdır. Buna diğer adıyla İekli Grşmeyle Değerleme de denilmektedir.

*360 derece değerleme*, iş görenin önce kendisinden başlamak üzere, iş ilişkisi bulunan, etrafındaki herkes tarafından değerlendirilmesidir.

### Değerleme yöntemleri

*Serbest değerleme*, amirin iş gören için belli bir Şekil ve kural olmadan yazdığı değerlendirme biçimidir.

*Kritik durumda değerleme*, iş görenlerin olağanüstü durum ve Őartlarda değerlendirilmesini ifade etmektedir.

*Belli sorularla değerleme*, değerlendirme soru ya da ölçütlerinin herkes için önceden hazırlandığı değerlendirmedir. Soru sayısı arttıķa değerlendirmenin hem gücü hem de kalitesi artmaktadır.

*rne göre değerleme*, üretilen mal veya hizmetin sayısı ve kalitesi esas alınarak yapılan değerlendirmedir. Diğer bir adı ise performans değerlemedir.

*Birim hedeflerine göre değerleme*, kurum amaçları doğrultusunda oluşturulan birim hedeflerine göre yapılan değerlendirmedir.

### Değerlendirme

İş görenlerin yaptıkları işteki başarısı ve başarısızlığı konusunda karar verme sürecidir. İş görenlerin performans puanı burada verilmektedir. Değerlendirme yapılırken iş puanının en az % 60 en çok % 90; kişisel puanın ise en az % 10 en çok % 40 olarak alınması gerekmektedir. Burada birinci öncelikli amaç, insan kaynağının işteki başarı derecesinin ölçülmesidir. Bu aşamada personel değerlemesinin olduğunca nesnel ve yansız olarak yapılması, personelin performansını ölçecek bir takım nesnel ölçütlerin önceden geliştirilmiş olmasına sıkı bir biçimde bağlı bulunmaktadır (Kamu Yönetimi Araştırması Projesi [KAYA], 1991: 205).

### **2.3.4.3. Performansa Göre Uygulamalar**

Kurumlar yaptıkları performans değerlendirmesi sonuçlarına göre personelin ücret miktarına, ödüllendirilmesine, yükseltilmesine veya da eğitilmesine karar vermektedir. Bu başlık altında konunun detaylarına daha açıklayıcı biçimde yer verilmeye çalışılacaktır.

#### **2.3.4.3.1. Eğitim**

Eğitime, kamu ya da özel sektör iş yerlerinde, istihdam edilen personele görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim faaliyetleridir (Taymaz, 1981: 4). Başka bir deyişle, kurumsal amaçlara ulaşmada insan kaynaklarının verimli bir şekilde çalışması için bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Bilgin, 2015).

Bireysel performans değerlendirmesi sonuçlarına göre performans düzeyi düşük iş görenlerin eğitim ihtiyaçları belirlenerek gerekli eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler kurum çalışanlarının hizmete olan yatkınlığını sağlamak, daha verimli çalışmalarını sağlamak ve kariyerlerinde üst görev ve sorumlulukları için hazırlamak amacıyla, kurum içinde ya da dışında, iş başında ya da iş dışında olmak üzere başvuru eğitim faaliyetleridir (Tutum, 1979: 120). Bu eğitimlerin temel amacı performansın yani iş başarımının artırılması, çalışanların geliştirilmesidir. Kurum tarafından yapılan eğitimlerde teorik eğitim, katımlı eğitim ya da iş başında eğitim yöntemlerinden biri veya bir kaçına başvurulabilir. Burada, eğitimin ihtiyaçlara cevap verebilecek, amaca uygun bir yöntemle uygulanması esastır. Kurumlar, personele sundukları hizmet içi eğitimden her kademedeki personelin faydalanmasını sağlamalıdır. Ayrıca personele sunulan hizmet içi eğitim programlarının, istenilen amaca ulaşma derecesini sürekli olarak değerlendirmelidirler (Altınışık, 1996: 345).

#### **2.3.4.3.2. Yükseltme**

Kurumda çalışan insan kaynaklarının yetkisi, sorumluluğu ve ücreti daha fazla olan statüsü daha üst bir göreve getirilmesidir. İnsan kaynakları çalışılan kurumda yükselme olanakları olsun isterler. Yaptıkları iş konusunda tecrübe ve birikimleri arttıkça işler tekdüze ve sıkıcı olacak, yetki ve sorumlulukları kendilerini tatmin etmeyecektir. Bu nedenle, yetki ve sorumluluğu daha fazla olan bir mevkide bulunmayı arzu edeceklerdir. Yükselme ve ilerleme olanakları kısıtlı olan insan kaynaklarının çalışma istek, azim ve gayretlerinde düşme olacaktır. Bu nedenle yükselme iş görenler için bir teşvik ve güdüleme aracıdır (Ergül, 2005: 73). Kurumlar personel alımlarında bilgi ve yeteneğe göre



alım yapmakla kalmayıp, aldıkları bilgili ve yetenekli bu gibi personeli elde de tutabilmelidir. Bunu sağlamak için de iş görenlerin uygun ortamlarda çalıştırılması, yükselmelerine yani kariyer yapmalarına imkân verilmesi gerekmektedir. Ancak bu imkânlar sağlanırsa bu kişileri kurumda sürekli tutabilmek ve etkinliği arttırabilmek mümkün olmaktadır (Yüksel, 1998: 22). Bu nedenle de performans değerlendirme sonucunda başarılı bir şekilde çalıştığı tespit edilen iş görenlerin kariyer planları yapılarak yükselmede bu personele öncelik verilmesi gerekmektedir.

Personelin yükseltilmesinde kıdeme göre yükselme, sınavla yükselme, karşılaştırma yapılarak yükselme ve deneyerek yükselme yöntemleri kullanılmaktadır. Kurumca yapılan yükseltme sonucunda kurumda boş bulunan üst kadroların doldurulması sağlanırken, aynı zamanda yükseltme, personelin motivasyonunu arttırmak içinde kullanılmaktadır (Bilgin, 2015).

#### **2.3.4.3.3. Ücretlendirme**

Performans değerlendirme sonuçları, ücretlendirme açısından son derece önemlidir. Değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması sistemin en kritik noktalarından birisi olarak görülmektedir. Performansın bireysel olarak farklılıklar göstermesi ve bu farklılıkların performans değerlendirmesi sonucunda ücret sistemine yansıtılması, temel amaçlarından biri olmasına rağmen uygulamada sorunlar yaşanmaktadır. Performansın yansız ve adaletli bir şekilde değerlendirilmesi, performansa dayalı ücret uygulanmasına da olumlu yansımaktadır. Başka bir ifadeyle performans değerlendirmesi ne kadar sağlıklı yapılırsa performansa dayalı ücret sistemi de o kadar sağlıklı olacaktır. Aksi bir durumda ise ayrımcılık yapıldığından bahisle iş ortamında huzursuzluk ve hoşnutsuzluğa, güven kaybına, itirazlara ve yönetime karşı tavır takınmaya neden olmaktadır (Kestane, 2003: 131).

Bireysel performans sonucuna göre yapılan ücretlendirme, performans ile ücret arasında doğru bir orantı kurularak, ücretlerin belirlenmesi ve artırılmasıdır. Kurumda çalışan insan kaynaklarına, gösterdikleri performansa göre ücret verilmekte ve bu sayede sürekli bir performans artışı hedeflenmektedir. Ancak, bireysel performansa dayalı ücretin, temel ücret düzeyleri göz önünde bulundurularak kurulması gerekir (A. Ünal, 2000: 1-11). Başka bir ifadeyle temel ücret ve performansa dayalı ücretin oranı iyi ayarlanmalıdır. Şayet performansa dayalı ücret az olursa dikkat çekmeyecek, fazla olduğu takdirde ise iş görenler gereksiz performans gösterme çabası içine gireceklerdir. İdeal olanı ise temel ücretin en az % 60 oranında, performans ücretinin ise % 40 oranında olmasıdır. Kişinin işine harcadığı

emek, zaman ve gayretin karşılığı olan ücret, çalışmasının karşılığı olmakla birlikte iş görenin kendisi ve ailesinin ihtiyaçlarını da karşılayacak düzeyde olmalıdır (Bilgin, 2015).

#### **2.3.4.3.4. Ödüllendirme**

İnsan kaynaklarının disiplin kurallarına uygun davranışı ile gösterdiği üstün performansın yönetim tarafından takdir edilerek, kendisine ödül verilmesidir. Ödüller, iş görenlerin sağladıkları verimliliğe göre ayarlanmalıdır (Ergül, 2005: 71). Personelin takdir edilmesi sözlü ya da yazılı olabileceği gibi doğrudan ya da dolaylı para ödülü veya mesleki yaşama katkı ödülü olarak da ifa edilebilmektedir.

Ödüllendirme süreci içinde ölçütlerin, ödül miktarının, ödüllendirme zamanının ve performans değerlendirme sonuçlarına göre ödül alacak personelin belirlenmesi sonrasında, diğer personelin özendirilerek motivasyonunun artırılması için ödülün mutlaka törenle verilmesi gerekmektedir (Bilgin, 2015). Başka bir ifadeyle verilen ödülün etkisini arttırmak için her fırsatta bunun görünürlüğü sağlanmalıdır. Bu amaçla ödülleri bir sır olmaktan çıkarmak için iş gören ücretlerinin herkesçe bilinmesi, ödül alanları duyurmak, maaş artışlarını parça parça değil, tek seferde peşin ödemek gerekmektedir (Ergül, 2005: 71). Ancak beklenen etkiyi yaratması açısından, ödülde eşitlik, adalet, süreklilik, performans ve katkı sağlama ilkelerine kesinlikle dikkat edilmelidir.

#### **2.4. Bireysel Performansı Etkileyen Faktörler**

Performansın iş başarımı olduğu bu çalışmada daha önce ifade edilmiştir. İster özel sektörde çalışan bireyler olsun isterse kamu sektöründe çalışanlar, bunların iş başarımlarını çeşitli düzeylerde etkileyen birçok etken mevcuttur (Özmutaf, 2007: 44-50).

İş görenlerin iş başarımlarına etki eden faktörler çevresel, örgütsel ve kişisel faktörler ile yönetici davranışları olarak özetlenebilir (Erdoğan, 1991: 160). Biz bu çalışmada gruplandırma yaparak performansı etkileyen faktörleri çevresel, örgütsel ve bireysel faktörler olarak incelemeye çalışacağız.

##### **2.4.1. Çevresel Faktörler**

Çalışanların iş başarımlarına etki eden olumlu ya da olumsuz birçok etkenden söz etmek mümkündür. Bu etkenlerin gruplandırıldığı çevresel faktörler, iş görenin çalıştığı iş ortamından kaynaklanan tasarım, donanım ya da fiziki ortam şartları olup, kurum ve kuruluşun sahip olduğu iç ve dış çevre faktörleri ile faktörlerde yaşanan değişimler çalışanların performansını etkilemektedir (Yılmaz, 2012: 320). Çevresel faktörler bu

bölümde alt başlıklar halinde ele alınarak bireysel performansla etkileşimi incelenmeye çalışılacaktır.

#### **2.4.1.1. Aydınlatma ve renkler**

Aydınlatmayı sadece karanlıktan kurtulmak olarak düşünmemek gerekmektedir. Aydınlatma insanların hem ruh halini hem de verimliliğini önemli derecede etkilemektedir. Çalışma ortamında yürütülen her bir hizmetin kaliteli bir biçimde yapılabilmesi ve iş görenlerin göz sağlığının korunabilmesi için iyi bir aydınlatmanın olması gerekmektedir (Hayta, 2007: 26). Yani hem yapılan işin verimliliği hem de iş görenin göz sağlığı için aydınlatmanın iyi yapılması gerekmektedir.

İşyerlerinde standartların gerektirdiği şekilde yapılan aydınlatma yapılan işin detaylarının daha iyi görülerek kalitenin artırılmasını, iş kazalarının azaltılmasını ve iş veriminin büyük oranda artmasını sağlamaktadır (Ovacıklı ve Pekiner, 2014: 14). Aydınlatması iyi olmayan bir ortamda gerçekleştirilen çalışma, iş görenin görme işlevini aksatarak göz yorgunluğu yaratmakta, iş kazalarının meydana gelmesine sebep olmakta ve verimliliği yani iş başarımını düşürmektedir (Coşkuner ve Öztıp, 2016: 1). Başka bir ifadeyle çalışma ortamının yeterli biçimde aydınlatılması işin daha kolay ve verimli yapılmasını sağlamaktadır. İyi bir aydınlatma; hızlı ve doğru algılayarak karar vermeyi ve uygulamayı sağlayarak kazaların azalmasını, motivasyon ile iş başarımının artmasını sağlamaktadır (The Ergonomics of Light, 2002).

Renkler ise personelin keyifle çalışabileceği bir ortamın yaratılmasında en önemli etkenlerden bir tanesidir. Ayrıca işyeri ortamında aydınlatmayı artırmak için renklerden de faydalanılmaktadır (Yapıcı ve Baş, 2015: 594). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki renkler çalışan psikolojisi üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki bırakabilmektedir. Kurum yönetimleri doğru renk seçimleri yapmak suretiyle personel verimliliğini artırabilmektedir. Yapılan bir araştırmada büro renklerinin kadınlarda verimliliği erkeklere oranla daha çok artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Bilgin ve Karakaş, 2015: 23). Bu açıdan bakıldığında personel verimliliği için kurumların bürolarda renk seçimine özellikle dikkat etmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

#### **2.4.1.2. İklimlendirme**

Bulunulan ortamdaki havanın ısısı hem fizyolojiyi hem de psikolojiyi doğrudan etkilemektedir. Hava ister çok sıcak olsun isterse çok soğuk, vücudun fizyolojik fonksiyonlarında ciddi değişiklikler olmakta, verimlilik azalırken konsantrasyon

düşmektedir. Bu etkileşim sonucunda iş kazası geçirme olasılığı da oldukça yükselmektedir. İdiz'e göre sağlık için en uygun ortam ısısı, normal oda ısısı olarak da bilinen 20 derecedir. Isı değişiminin çok fazla olduğu ortamlarda insan verimliliğinin azaldığını söyleyen İdiz, bahar aylarında ısı değişiminin fazla olmamasına bağlı olarak insanların çok daha verimli çalıştığını belirtmektedir (İdiz, 2008).

İş ortamının normalin üstünde sıcak olmasından kaynaklı olarak çalışanlarda bıkkınlık, sinirlilik, dikkatsizlik, bağıl hata sayısında yoğunlaşma, zihinsel çalışmalarda verim düşüklüğü, yetenek ve becerilerin azalması, iş kazalarının çoğalması; ağır bedensel işlerde verim düşüklüğü, vücutta su, asit ve tuz dengesinin bozulması, kan dolaşımının zorlaşması ve yorgunluk gibi olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır (Hayta, 2007: 23). Soğuk hava akımının olduğu iş yerlerinde ise üşümeye bağlı olarak nezle ve grip gibi soğuk algınlığına bağlı hastalıklar daha sık görülmektedir. Üşüyen çalışanların dikkati dağılmakta, işe yoğunlaşmaları zorlaşmakta, iş başarımları da bundan olumsuz etkilenecek iş verimi düşme eğilimi göstermektedir. Vücuttaki uyuşmalar ve his kaybı iş verimini düşürmenin yanında iş kazaları riskini de artırmaktadır (Baltaoğlu, 1988: 65).

Bir işyerinde çalışma ortamının havalandırılması ise; kirli havanın hafifletilmesi, temiz hava ihtiyacının karşılanması, ortam ısısının dağıtılması ve havadaki zararlı toksinlerin miktarının azaltılması için son derece önemli ve gereklidir (Şafak, 1997: 109). Aksi takdirde havasız ve bunaltıcı bir ortamda çalışan iş görenlerin sağlıkları bozulacak, iş verimleri düşecektir. Sık sık ortamı terk ederek temiz hava ihtiyacını karşılamaya çalışacaklar, dolayısıyla yapmakta oldukları işler aksayacaktır. Havasız ortamda hareketsiz olarak çalışan büro görevlileri sürekli bir yorgunluk ve ağrıdan şikâyetçi olacaklardır (Havasız ofis ortamı, t.y.). Bu gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için doğal havalandırmanın mümkün olmadığı yerlerde klima gibi yapay havalandırma araçları kullanılmalıdır. Ancak ortamın nemi, ısısı ve sıcaklığı havalandırma esnasında insan vücudunun gereksinim duyduğu şekliyle korunmalıdır. Ayrıca temiz hava akımı sağlanırken çalışanların bundan en az zarar göreceği iklimlendirme sistemleri tercih edilmelidir.

Öte yandan rutubet ve nem bulunan yerlerde küf mantarlarının üremesi sonucu küflenme meydana gelmektedir. Rutubet ofis ve ev gibi yaşam yerlerinde kötü kokulu, ağır ve sağlıksız bir hava ortamı yaratmaktadır. Yüksek ve düşük sıcaklık kadar, aşırı nemin veya nemsizliğin de insan sağlığına ve çalışma başarısına etkisi büyüktür. Çalışılan yer sıcak ve nemliyse, fazla nem terleme yoluyla artık vücut ısısının dışarı atılmasını

engellediğinden, sıcaklığa dayanma güçleşir. Nemsizlik ise, solunum yolları dokusunda tahrişlere ve kronik öksürüklere yol açarak insanın huzurunun kaçmasına neden olur (İncir, 1998: 27).

Ayrıca rutubetli ortamlarda yaşamak ya da çalışmak üst solunum yolu hastalıklarının oluşmasına sebep olur. Bazı küflerle temas sonucu kısa zamanda burun kanallarında, boğazda veya gözlerde tahriş olma durumu ortaya çıkar. Bu rahatsızlıklara ek olarak kaşıntı, hapşırma, öksürme gibi bir takım problemler görülebilir. Küfe karşı alerjisi olan kişilerde durum daha farklıdır. Bu kişiler için astım bronşit gibi daha ağır hastalıklara neden olabilirler. Astım bronşit rahatsızlığı olan kişiler küflerin alerjen etkilerinden dolayı daha fazla risk altındadır. Bu gibi hastalar küflerin alerjen etkileri nedeniyle soluk alıp vermede zorluk çeker. Dolayısıyla bu rahatsızlıkları bulunan çalışanların ağrıları artmakta şikâyetleri çoğalmaktadır (Rutubetin zararları, 2018). Bu gibi sağlıklı ortamlarda çalışan iş görenlerin neşeli, sağlıklı ve verimli olması mümkün bulunmamaktadır. Onlar sadece karşılamak zorunda oldukları gereksinimleri için iş yerinde bulunurken huzursuz, mutsuz ve verimsiz olarak çalışmaya devam etmektedirler.

#### **2.4.1.3. Ergonomi ve tasarım**

Ergonomi, insanların anatomik özelliklerini, antropometrik (ergonominin bir alt dalı) karakteristiklerini, fizyolojik kapasite ve toleranslarını göz önünde tutarak, endüstriyel iş ortamındaki tüm faktörlerin etkisi ile oluşabilecek, fiziksel ve psiko-sosyal stresler karşısında, sistem verimliliği ve “*insan-makine-çevre*” uyumunun temel yasalarını ortaya koymaya çalışan, çok disiplinli bir araştırma ve geliştirme alanıdır (Tumay, 2015: 2). Ergonomi, iş görenlerin yeteneklerini geliştirme potansiyelini ele alarak çalışanların görevle bağlantılı niteliklerini belirlemekte, çalışan ve yaptığı iş arasında en doğru uyumu sağlayarak gereksiz ve yıpratıcı zorlanmalar yüzünden görevini gereğince yapamamasını önlemektedir. Buna bağlı olarak iş başarımı (verimlilik) ve kalite yükselmektedir (Kaygısız ve Hatırlı, 2014: 258). Ergonomi, çalışılan ortamda yer alan olumsuzlukların nedenlerinin tespit edilerek bunların ortadan kaldırılmasına yönelik bir anlayış ve bakış açısına sahiptir. Ergonomik bir yaklaşımla çalışma ortamının düzenlenmesinde insanın fizyolojik ve psikolojik yapısının dikkate alınması ve buna göre ortamın düzenlenmesi gerekmektedir (Uzun ve Müngen, 2011: 312).

Çalışma ortamının yeri ve hava koşulları, aydınlatması titreşimi, ses seviyesi, ortam ısısı gibi fiziki faktörleri iş görenlerin daha sağlıklı daha güvenli ve daha verimli çalışabilmeleri açısından son derece önemlidir (Yapıcı ve Baş, 2015: 593). Ancak, hiç

şüphe yok ki çalışan verimliliğinin artması ya da azalmasında diğer etkenler yanında ergonominin etkisi çok daha fazladır. Öyle ki Çelebi tarafından yapılan bir araştırmada ergonomik iyileştirmenin çalışan verimliliği üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çelebi, 2018: 90).

Ergonominin yanı sıra mekân olarak bulunulan ortam düzeni de insanların sağlıklarını, duygusal dünyalarını ve performanslarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Afacan, 2011: 606). Çalışanlar günün büyük bir bölümünü çalışma ortamında geçirmektedir. Buldukları ortamın tasarımı ister farkında olsunlar isterse olmasınlar çalışanları birçok açıdan etkilemektedir. Bu etkinin derecesi çalışanların sağlığı ve performansı açısından önemli olduğu kadar kurum açısından da, özellikle verimlilik bakımından, önem arz etmektedir. Buna ulaşmak için kurumlarda çalışma ortamı tasarımı ve çalışanların yerleşim planlaması yapılmalı, işlerin hızlı, verimli ve iş görmeyi kolaylaştıracak şekilde büroların yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle iş yerinin tasarımı kurum tarafından yürütülen hizmetlerin iş ve süreç akışlarının verimliliği göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

Çalışanların ihtiyaçları gözetilerek yapılan iş yeri tasarımları hiç şüphe yoktur ki iş gören performansını da artırmak için güçlü bir araçtır. Her ne kadar işyeri tasarımları verimlilik arzulanarak yapılmış olsa bile birbiriyle ilişkili olarak çalışan sağlığını olumlu yönde etkilerken performansını da yükseltmektedir (Wright, 2015). Tasarım sonuçları kurum ve çalışanlar bakımından irdelendiğinde, çalışanlar için iyi bir ofis tasarımının çalışanların verimini yüzde altmışa, kurum kârını ise yüzde yirmilere varan oranlarda artırabilme gücüne sahip olduğu görülmektedir (Gözler, 2007).

#### **2.4.1.4. Teknolojik donanım**

Gelişen teknoloji özellikle çalışma hayatında büyük değişimleri de beraberinde getirmiştir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte kurumlarda emek yoğun olarak yürütülen hizmetler, artık teknolojik donanımlar sayesinde hem daha hızlı hem de daha doğru şekilde gerçekleşmektedir. Teknolojik donanımların hizmet sunumunda yoğun olarak kullanılması hizmet veren kesim olan iş görenler yanında hizmet alan hedef kitleyi de memnun etmektedir. Verimlilik konusunda yapılan bir çalışmada yüksek teknolojiye yapılan yatırım sayesinde emek verimliliğinin yüzde altmış oranında artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Aytulun, 2015). Bu açıdan bakıldığında kurumlar tarafından teknolojik donanıma yapılan yatırımlar yüksek verimliliğe ulaşmak için son derece önemlidir.

H. Demir ve Okan tarafından teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine yapılan bir araştırmada ise, teknolojinin performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, teknoloji kullanımındaki artışın performans üzerinde de artışa neden olduğu saptanmıştır (H. Demir ve Okan, 2009: 69). Başka bir ifadeyle teknoloji ve performans arasında doğrusal bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Sevim, 2016: 59). Bu araştırmalar göstermektedir ki, teknolojik donanım kullanan iş görenler daha çok iş yaparken daha az yorulmakta, kısa zamanda bitirilen işlerde daha az hata yapmaktadırlar. Ayrıca, yapılan işte teknoloji ne kadar yoğun kullanılırsa performans artışı da o derece yüksek olmaktadır. Sonuç olarak kurum kaynaklarının etkin ve ekonomik şekilde kullanılması ile elde edilecek verimlilik için teknolojinin etkin bir biçimde hizmet sunumunda kullanılması gerekmektedir (Bal ve Sezgin, 2006).

#### **2.4.1.5. Gürültü ve titreşim**

İnsanlar üzerinde olumsuz etki yapan ve hoş gitmeyen seslere gürültü denir. Gürültü, istenmeyen ve rahatsız edici ya da sağlığı tehdit eden seslerdir. Gürültünün insan sağlığı üzerine olan etkileri geçici veya sürekli işitme bozuklukları, kan basıncının artması, dolaşım bozuklukları, solunumda hızlanma, kalp atışlarında yavaşlama, ani refleks, davranış bozuklukları, aşırı sinirlilik ve stres, iş veriminin düşmesi, yoğunlaşma bozukluğu ve hareketlerin yavaşlaması olarak açıklanmaktadır (Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğü, 2009: 1-3). Gürültü hem ruh hem de beden olarak çalışan sağlığını farklı yönlerden etkilemektedir. Bu etki, maruz kalınma süresi ve gürültünün şiddetine göre farklılık göstermektedir. Gürültünün kulağa olan olumsuz etkisi yanında iş gören psikolojisi ve verimliliği üzerinde de olumsuz etkileri vardır. Gürültü iş görenlerin fiziksel ve zihinsel sağlığını bozmakta, sosyal ilişkilerini olumsuz biçimde etkilemektedir. Çalışanlarda zamanla öfke, sinirlilik, kararsızlık gibi davranış bozuklukları yaratmaktadır (Hayta, 2007: 30-31). 2014 yılında akademik personel üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışma ortamındaki rahatsız edici gürültünün dikkatin dağılmasına ve iş başarımının düşmesine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Düşüngülü, Tengilimoğlu ve Z. Öztürk, 2014: 102).

Titreşim ise, ses dalgalarıyla benzer şekilde tekrarlayan belirli bir zaman diliminde belirli bir tekrar sayısı olan dalgalardır. Titreşim de gürültüde olduğu gibi insan sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Uzun ve Müngen, 2011: 316). Dolayısıyla çalışma ortamında bir titreşim kaynağının bulunması çalışan sağlığını olumsuz yönde etkileyerek iş performansının düşmesine sebep olmaktadır.

## **2.4.2. Kurumsal Faktörler**

İş gören performansına etki eden çevresel faktörler yanında, örgütün yapısından ve işleyişinden kaynaklı kurumsal faktörler ayrı olarak bu bölümde ele alınacaktır. Bireysel performansa etkisi bakımından genelden özele doğru yapılan sıralamanın ikinci adımında yer alan kurumsal yani örgütsel faktörler, esasen takım performansının da belirleyicisi konumundadır. Ancak biz bu çalışmada iş görenlerin bireysel performansı açısından konuyu değerlendirmeye çalışacağız. Yani örgütsel faktörler bu bölümde alt başlıklar halinde ele alınarak bireysel performansla etkileşimi incelenmeye çalışılacaktır.

### **2.4.2.1. Hizmet içi eğitim**

Örgütler, rekabet koşulları ve teknolojinin hızlı değişimi karşısında gerek ekonomik gerekse toplumsal varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet gücünü artırabilmek adına sahip olduğu insan kaynağını sürekli olarak güncel bilgilerle donatmak mecburiyetindedir (Aydın ve Öktem, 2009: 130). Bu kapsamda hizmet içi eğitim personel işe girdikten sonra yapılmaktadır. Bu eğitim çalışan personele bilgi ve yetenek kazandırmak, onu üst görevlere hazırlamak ve yapmakta oldukları işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmek gayesindedir (Tortop, 1989: 202). Diğer bir deyişle hizmet içi eğitim, çalışanların hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir (Rehimli, 2011: 72).

Hizmet içi eğitimin örgütsel boyutu ise kurumun daha etkili ve verimli işlemesi, çalışanların da nitelikli olarak yetiştirilmelerinin gerekliliğidir. Hizmet içi eğitim sayesinde çalışanlar yetişmiş, yani uzmanlaşmış ve de verimliliklerinde artış sağlanmış olmaktadır (Akgüner, 1992: 51; Öztekin, 1998: 50). Uzmanlaşmaya bağlı olarak personelin iş görme süresi kısılırken yapılan işin kalitesinde ise artış gözlemlenmektedir. Bu da çalışan personelin hizmet içi eğitime tabi tutularak bireysel performansının arzu edilen düzeyde artırılabilceğini göstermektedir.

### **2.4.2.2. Yükselme (terfi) sistemi**

Yükselme, kurum personelinin statü, sorumluluk ve ücret açısından daha yüksek bir dereceye getirilmesidir (Okakın ve Şakar, 2013: 89). Çalışanların yetki ve sorumlulukları daha fazla olan üst bir göreve geçirilmesi noktasında yükselme imkanları herkese açık olmalı, yükselme ölçütleri nesnel olmalı, yükselme niteliğine sahip bütün personel içinden



en yeterli personel yükseltilmelidir. Yükselme hem özendirici hem de eşitlikçi olmalıdır (Tortop, 1989: 95-96).

Kamu personel sisteminin çağdaş gelişim süreci, personelin kendi içinde veya personele karşı yapılan kayırmacı ve koruyucu anlayışa karşı liyakatli, yetenekli ve yeterli personelin getirilmesi ve yükseltilmesini esas alan sistemin kuruluşu olarak özetlenebilir (B. A. Güler, 2005: 142). Kurum tarafından yapılacak tüm yükseltmelerin açık, eşitlikçi, yarışmacı bir seçme işlemi sonunda gerçekleştirilmesi gerekmektedir (B. A. Güler, 2005: 154). Ayrıca yükseltmelerde uygulanan liyakat sistemi açıklığı zorunlu kılmaktadır (B. A. Güler, 2005: 195). Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada, çalışanların performansa göre terfi etmeleri ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve mükemmel yakın bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Personelin performansa göre yükseltilmesi halinde hem o işi yapabilecek nitelikte ve yüksek performansla çalışan personelden faydalanılmış olduğu hem de emeğinin karşılığını aldığını gören çalışanın tatmininin sağlanmış olduğu görülmüştür (Koçyiğit, Duran ve Çetindere, 2015: 65). Yani unsurları ne olursa olsun iyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, yüksek performans için personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur (Tortop, 1989: 95).

#### **2.4.2.3. Ücret**

Personel açısından ücret hem ekonomik, hem de sosyal yönü bulunan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (H. Can, Kovuncubaşı ve S. Yıldırım, 2009: 313). Ücret, çalışana emeğinin karşılığında, oluşmasında pay sahibi olduğu sosyal kazançtan bir pay almasını sağlayan bir etken fiyatıdır (Özelmas, 1976: 11). Başka bir ifadeyle ücret, iş görene emeği karşılığında ödenen para veya maldır. Ücret, çalışanın ihtiyaç duyduğu gereksinimleri karşılama aracının yanında, çalışanlara motivasyon sağlama açısından kurumların elinde bulunan önemli bir gücü simgelerken çalışanın iş tatmininde de ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Ücret, aynı zamanda çalışan açısından başarının bir simgesi olarak da görülmektedir (Akpınar, 2011: 3651).

Ancak ücretlendirmede dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Asgari geçim sınırı dikkate alınmalı, ücretler enflasyon karşısında erimemeli, ücrette adalet, iç ve dış denge ile iş gören beklentisinin karşılanabilmesi gerekmektedir (Akgüner, 1992: 83-84; Öztekin, 1998: 37-38). Burada belirtilen dış denge, kamu kesiminde ödenen ücretlerin özel kesimde ödenen ücretlerle karşılaştırılmasıdır (Kestane, 2003: 128). Adaletli ve dengeli bir ücret yapısının kurulmasında ise iş analizlerine dayalı iş değerlendirilmesi yapılması, işlerin

sınıflanması, kurumun ücret eğrilerinin incelenmesi, piyasa ücret araştırması yapılması, ücret düzeltmelerinin gerçekleştirilmesi ve işlerin ücretlendirilmesi etkinliklerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (H. Can ve diğerleri, 2009: 317). İş görenlerin beklentileri karşılandığı oranda motivasyon, iş tatmini ve kuruma olan bağlılıkları da artmakta, buna bağlı olarak performanslarını artırarak kurumun hedeflerine ulaşmasında daha gayretli olmaktadır (Yılmaz, 2012: 323).

#### **2.4.2.4. Ödüllendirme ve cezalandırma**

İş görenler emsallerinden ziyade daha başarılı çalıştıkları durumlarda onurlandırılmayı ve ödüllendirmeyi istemektedirler (Onuk, 2015: 81). Ödüllendirmeyi tanımlamak için çalışanların yaptıkları işte daha istekli olmaları ve sürekli üst düzey bir performans göstermelerini sağlamak amacıyla iş görenlere motivasyonu artırıcı çeşitli ödüllerin verilmesi (Altındağ ve Akgün, 2015: 282-284), kuruluşun başarısına önemli katkısı olanlara özel ve istisnai ödüller verilmesi (Tortop, 1989: 212), personelin disipline uyumu ve üstün performansı karşılığında takdir edilmesi (Bilgin, 2016) gibi farklı ama birbirine yakın birçok tanım yapılmıştır.

Ödül, çalışanların performansını yükseltmek ve ondan beklenen davranışı pekiştirmek için etkili bir yöntemdir. Bu işlevinin yanında ödül, iş görenin beklentilerine uygun olarak ve hak eden çalışanlara verildiğinde, iş gören performansı istenilen düzeye erişmekte ve kurum bu durumdan en etkin şekilde yararlanmaktadır (Akçit, 2011: 27). Dolayısıyla kurum çalışanlarının adaletli, eşit ve beklentileriyle uyumlu bir şekilde performans düzeylerine göre ödüllendirilmesi ve bu ödüllendirmenin törenle yapılması, hem ödül alanın hem de diğer çalışanların motivasyon ve performansını kurum lehinde etkilemektedir (Bilgin, 2015). Başarı arzulanarak çok çalışıldığında ödüllendirileceği düşüncesi personelin performansını olumlu yönde etkilemektedir (Bilgin, 2004a: 360). Ancak unutulmamalıdır ki, bir teşvik unsuru olan ödüller zaten çok çalışan personelin daha çok çalışması için düzenlenmemelidir. Bu tür ödüller, iş görenleri makul ve doğru bir biçimde ve daha iyiye ulaşmak için çaba göstermeye sevk etmek adına verilmelidir (Hançer, 2004: 128).

Ceza ise, personelin istenmeyen bir davranışını zayıflatmak ve bu davranışın çalışma ortamında bir daha ortaya çıkmasını engellemek için yöneticinin başvurduğu terbiye etmeye yönelik negatif bir yaklaşımdır. Ceza, çalışanın hoşlanmadığı veya istemediği bir davranış ya da yaptırma maruz bırakılmasıdır. Çalışan devamsızlık yapıyor, işini aksatıyor, iş yapılmasına engel oluyor ve işini eksik yapıyorsa yönetim tarafından

uyarılmalı, cezalandırılmalı hatta işten çıkarılmalıdır. Ancak verilecek olan ceza personelin işten aldığı doyumunu ortadan kaldırmamalı, adaletli, ölçülü, yapıcı ve olumlu olmalıdır (Selen, 2009: 45-46). Yöneticiler tarafından cezalandırmaya başvurmak en son çare olmakla birlikte personelin başarılı olması için kendisine bütün imkânlar verilmiş, uygun kaynaklarla donatılmış, yeterli eğitim ve yönlendirme ile rehberlik ve danışmanlık destekleri verilmiş olduğu halde yine de personelin performansında bir iyileşme sağlanamamışsa disiplinle ilgili süreci başlatmak zorunlu hale gelmektedir (Barutçugil, 2002: 116). Burada dikkat edilmesi gereken başka bir nokta ise cezalandırmanın olumlu ve yapıcı olmasıdır. Zira çalışanların olumlu ve yapıcı bir şekilde cezaya maruz bırakılmaları ve bu cezalandırmanın ödüllendirme süreciyle birlikte yürütülüyor olması, personelin performans ve davranışlarında düzelme ve yükselmeye önemli oranda etki etmektedir.

#### **2.4.2.5. İş analizi**

İş analizi işle ilgili gerekli bilgilerin toplandığı süreci tanımlamaktadır. İş analizi, yapılması planlanan bir işin en önemli taraflarının ortaya çıkarılması, o işin tanımlanması ve çözümlenmesidir. İş analizinde; işlerin kim tarafından, ne zaman, nerede, ne kadar, nasıl ve hangi biçimde yapılması gerektiği ayrıntılı olarak belirlenmektedir. İşlerin hareket ve zaman ölçümleri çıkarılmakta, işler basitleştirilerek, zenginleştirilerek veya genişletilerek yeniden tasarlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde iş analizlerinin kullanılması, personel verimliliğini sağlamaya dönük faaliyetler olarak göze çarpmaktadır (Bilgin, 2004a: 75-79).

İş analizinin yapılmış olması işe göre adam çalıştırma ilkesini uygulayabilmenin ilk şartı, verimli çalışabilmek için ne tür iş görenlere ihtiyaç duyulduğunun tam ve doğru olarak tespit edilmesidir (Çelikten, 2005: 129). İyi yapılmış bir iş analizi, sonuçları doğru ve etkili bir performans değerlendirme sisteminin de önemli bir ögesidir (Güngör, 2006: 52). İş analizi içinde bu işi yapabilecek insan kaynağı tanımı da yapıldığından, personel yapacağı işin inceliklerini ve gereklerini bilmekte, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere en baştan sahip olmaktadır. Bunun sonucunda da, personel tarafından iş tanımlarına uygun olarak yapılan işlerde kalite ve verimlilik kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, personel yaptığı işi en iyi şekilde ve başarı derecesi yüksek biçimde yapmaya muktedir olmaktadır.

#### **2.4.2.6. Yetki ve sorumluluk**

Yetki, görev tanımında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirmesi gereken üst kademedeki personelin iş yaptırma, alt kademede bulunan ast personelin ise işini yapma gücüdür. Sorumluluk ise, iş tanımında yer alan görevlerin kendiliğinden başlatılması ve bitirilmesi ile ortaya çıkan olumlu veya olumsuz sonuçlar hakkında personelin yetki sınırları içerisinde hesap verebilmesidir (Bilgin, 2015). Kurum personelinin adaletli bir terfi sistemiyle yetki ve sorumlulukları daha fazla olan üst bir göreve gelmesiyle birlikte statüsü de değişmiş olacaktır. Yükselmeye bağlı olarak, yetki, sorumluluk ve ücret artışı sağlanmış, ayrıca denetim çevresi de genişlemiş olacaktır. Bütün bu olumlu gelişmeler personelin örgüte olan bağlılığını artıracak, daha fazla iş doyumunu yaşayan personelin çalışma ve başarılı olma arzusunu da yükseltecektir. Bu da personelin iş başarımının kuruma faydalı olacak biçimde artmasına neden olacaktır (Bilgin, 2016).

#### **2.4.2.7. Aşırı iş yükü**

İşle ilgili fiziksel, kişisel, kurumsal ve çevresel faktörler birey üzerinde bazen baskı oluşturmaktadır. Çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden bu türden baskılar “iş yükü” olarak ifade edilmektedir (Balanuye, 2014: 1). Aşırı iş yükü ise, işgörenden zorunlu olarak yapması beklenen iş kapasitesinin üzerinde bir iş yapmasının talep edilmesini ifade etmektedir (Uysal, Akbulut ve Ertan, 2015: 943). Çalışma ortamında iş görene etki eden iş yükü fiziksel de olsa zihinsel de olsa çalışan sağlığını, performansını ve verimini etkilemektedir (Dağdeviren, Eraslan ve Kurt, 2005: 518). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, dayanma gücünün ve kapasitelerinin üzerindeki aşırı iş yükünden dolayı çalışanlar yüksek stres ve tükenmişlik yaşamaktadırlar (Çelik ve Çıra, 2013: 13; Golden ve Jorgensen, 2002: 3; Jones, Chonko, Rangarajan ve Roberts, 2007: 665). Bu çalışanlar, iş ortamında mutlu olamamakta, işlerinden zevk alamamakta, performansları düşmekte, fırsatını bulduklarında işlerinden ayrılmayı düşünmektedirler (Çelik ve Çıra, 2013: 17; Solak, 2015: 5). Dolayısıyla iş yükü ile performans arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Yani iş yükü arttıkça çalışan performansı bundan olumsuz etkilenerek düşme eğilimi göstermektedir (Bulut ve Ataay, 2017: 8).

#### **2.4.2.8. Yönetmel davranışlar**

Kurumun yönetmel davranışları, personelin iş doyumunu yaşaması, örgüte olan bağlılık düzeyinin artması ve iş yerinde mutlu olmasında son derece önemli bir faktördür. Kurumda ücret yetersiz olsa bile yönetici ve yönetim tarzının iyi olması iş tatminini dolayısıyla

çalışan performansını artırmaktadır (Akpınar, 2011: 3652). Kuruma duyulan güven ve kurumdaki etik iklim çalışanların bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir (Özel, 2017: 50-51). Yöneticilerin karar ve uygulamalarında tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olduğunu, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygı gösterdiğini herkes için en iyi olacak hareket tarzını seçtiğine ve eylemlerinde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü gibi evrensel değerleri temel almasını sağlayan etik ilkeleri yol gösterici kabul ettiğini fark eden iş görenler kendilerini güvende hissetmektedir. Bu hissi yaşayan çalışanların yaptıkları işten tatmin olma düzeyleri ile kuruma bağlılıkları artmaktadır. Dolayısıyla iş görenlerin iş tatminleri performanslarına direkt etki edecek bu sayede istekli çalışan personelin performansını yükseltecektir (Koçyiğit ve diğerleri, 2015: 60).

Yönetime katılma ise, çalışanların yönetsel karar ve uygulamalar çerçevesinde kendileriyle ve kurumla ilgili alınacak kararlarda ve çıkan problemlerin çözümünde söz sahibi olmaları ve yöneticilerle etkileşim içinde bulunmaları demektir (Eroğlu, 2006: 192). Kurumun alt kademe yönetim kademelerinde bulunan personelin veya diğer çalışanların kurum politikası ve yönetimi ile ilgili kararlara katılmaları ve psikolojik olarak kendilerini iyi hissedecekleri böyle demokratik bir ortamda çalışıyor olmaları, kurum yönetimi ile çalışanlar arasında iletişimi ve iş birliğini sağlayarak örgütün yönetsel etkinlik ve verimliliğini artıracaktır (B. Başaran, 2004: 114).

Öte yandan, performansı yüksek personel kuruma yaptığı katkılardan dolayı yönetim takımında yer almak istemektedir (Bilgin, 2016). Ancak çalışanların yönetime katılabilmesi, sadece demokratik bir çalışma ortamında mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla kurumda demokratik ilkeler ne kadar içselleştirilmiş olursa verimlilik de o derece artmaktadır. Sonuç olarak denilebilir ki, yönetime katılım iletişim akışına, verimlilik artışına, değişik ve yeniliklerin kolayca benimsenmesine, kararların etkin kılınmasına, denetim kolaylığına, çalışma barışı ve huzurunun sağlanmasına katkı sağlamaktadır (Galipoğlu, 2014: 68-77).

#### **2.4.2.9. Kurumsal iletişim**

Kurumsal iletişim, insan kaynaklarının kurumsal amaçlar doğrultusunda hem kendi aralarında hem de hiyerarşik düzen içinde üst ve astlarıyla gerçekleştirdikleri bir haberleşme ve bildirişim faaliyetidir (Bilgin, Özgüzel ve Rooij, 2016: 2). Örgütsel performans açısından bakıldığında örgüt içi iletişimin örgüt performansının ayrılmaz bir parçası olduğu görülmektedir. Örgütteki bütün öğelerin kurumsal amaçlar doğrultusunda

etkileşimde bulunmasını sağlayarak kurumsal bütünleşmenin gerçekleştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olan örgütsel iletişim belirli amaçların gerçekleştirilmesi için sürdürülmektedir. Örgütsel faaliyetlerin düzenli olarak koordine edilmesi, bilginin paylaşılması, sorunların çözümü etkin bir iletişim sayesinde gerçekleşmekte ve çalışanların performanslarını etkilemektedir (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010: 102).

Yine performans yönetim sürecinde kurumların gerçekleşen durumu ile beklenen durumu arasındaki farkı karşılaştırabilmek için ast ile üst arasında etkin iletişimin kurulması gerekmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 204). Örgütsel iletişim sayesinde örgüt çalışanları kendilerinden neler beklendiğini bilmekte, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar (Tor, 2011: 37). Bunun sonucunda neyi, nasıl ve hangi beklentiye göre yapması gerektiğini bilen iş gören kendine güvenecek, motivasyonu yükselecek ve işini daha rahat bir davranış ve yüksek düzeyde bir performansla yapacaktır (Tınaztepe, 2012: 55).

#### **2.4.2.10. Kurum kültürü**

Kurum kültürü, bireylerin nasıl davranacağı konusunda onlara bilgi veren, bireylerce sorgulanmadan kabul edilen ve bütün davranışlarını şekillendiren, kurumdaki genel kabullerden temellenerek ortak değerlerin iletilmesi ve paylaşılmasında kullanılan, yazılı olmayan semboller ve bunlara yüklenen değerler bütünüdür (Varoğlu, 2013: 92). Kurum kültürü, kurumun çalışanlarına ve hizmet alanlara yönelik karar ve uygulamalarını şekillendiren temel anlayış ve felsefe olarak da tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004: 207). Bu anlayış ve felsefe birçok farklı unsurla ifade edilebilmektedir. Kurum kültürünü oluşturan temel unsurlar konusunda alanyazında farklı yaklaşımlar olsa da, temelinde benzerlik gösteren bu yaklaşımlar; değerler, normlar, davranışlar, törenler, gelenekler, ayinler vb. gibi olguları ele almaktadır (Kavoğlu, 2009: 6).

İşlevleri bakımından kurum kültürü, çalışanlara bir kimlik kazandırmakta onların kurumla özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlarda yüksek düzeyde kurumsal bağlılık ve kurumun amaçlarına yönelik adanmışlık sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanlar tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurum kimliği ile işlerini ve amaçlarını gerçekleştirmeye çabalamaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında kurum kültürü sosyal bir tutkal olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2004: 209). Performans açısından bakıldığında ise kurum kültürünün destekleyici, geliştirici ve güçlü olduğu örgütlerde personel daha aktif,

uyumlu, verimli ve daha başarılı bir şekilde çalışmaktadır. Yani kurum kültürünün performans üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır (Özkan ve Savsar, 2017: 734).

### **2.4.3. Kişisel Faktörler**

Bireyin kişisel durumundan ve özelliklerinden kaynaklanan faktörler bireyin performansını etkilemektedir. Bu grupta sayılabilecek başlıca unsurlar iş görenin sosyo-demografik özellikleri, kültürel yapısı ve uzmanlık alanı olarak ifade edilebilir (Akdemir, 2004: 16; Özmutaf, 2007: 48). Kişisel faktörlerin bireysel performansla olan etkileşimi bu bölümde alt başlıklar halinde ele alınarak incelenmeye çalışılacaktır.

#### **2.4.3.1. Kişilik**

Kişilik, bir insanın duyma, düşünme ve davranış biçimlerini etkileyen bütün etkenlerin kendine özgü görüntüsüdür (Yelboğa, 2006: 198). Kişilik aslında bireyin bir parçası olduğu toplum ve örgüt yapısı içerisinde büründüğü çok çeşitli rollerin toplamının, düşünce ve davranış biçimlerini etkileyen faktörlerin bir yansımasıdır. Kalıtsal ve çevresel etkileşim sonucunda oluşan ve sürekli olarak iç ve dış uyarcıların etkisi altında bulunan kişilik, bireyin sahip olduğu bütün yeteneklerini, duygu, düşünce, istek, alışkanlık ve davranışlarını içermektedir (Aytaç, 2001: 2). Kişilik özelliklerinin, bireylerin iş seçimini ve seçtikleri işte gösterilen performansı doğrudan etkileyen en önemli faktörler arasında yer aldığı düşünülmektedir.

İş görenin kişilik tipi, algılama yetisini ve çevresinde olup bitenleri yorumlama şeklini etkilemekte olduğundan, yapmakta olduğu faaliyetlerde gösterdiği performans değişmektedir (Sökmen, 2010: 230). Nitekim kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada (Yelboğa, 2006: 208), kişilik özelliklerinin iş performansını büyük ölçüde yordamakta olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle iş performansı değişkenleri ile kişilik özellikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak çalışanın kişilik özellikleri işini yapması için uygun olsa da kendisinden beklenen üst düzey performans için yeterli değildir. İş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini yaptıkları işe yansıtarak yüksek düzeyde performans göstermeleri yönetimce motive edilmelerine bağlıdır. Motive olmuş personel yeteneklerini de kullanarak performansını artırma imkânına kavuşmuş olacaktır (Şavk, 2009: 14).

#### **2.4.3.2. Yaş**

Yaş değişkeni, performansla ilişkisi olduğu varsayılan ve literatürde araştırma konusu olarak ele alınan bir etmendir. Waldman ve Avolio'nun çalışmasında belirli bir

dereceye kadar artan yaşla birlikte iş performansının da arttığı (aktaran Bilgiç, 2010: 77) gözlemlenmiş olsa bile bunun genel bir durum olduğunu söylemek mümkün bulunmamaktadır.

Bu alanda yapılan araştırmalarda: Bilgiç (2010)'in çalışmasında algılanan performans ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; Odabaş (2004)'in çalışmasında performans düzeyinin yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği; Aydemir ve Erdoğan (2013)'in çalışmasında çalışanların algıladıkları performanslarının yaş değişkenine göre değişmediği; A. Alp ve diğerlerinin (2011) çalışmasında çalışanların performanslarının yaşa göre farklılık göstermediği; Ö. F. Ünal ve Günay (2016)'ın çalışmasında ise çalışanların yaşı ile performans puanlarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, performans ile yaş arasındaki etkileşimi araştıran çalışma sonuçları irdelendiğinde bu iki olgu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olmadığı sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

#### **2.4.3.3. Cinsiyet**

Cinsiyetin çalışma ortamında performansın belirleyicileri arasında yer aldığı düşünülmektedir. Ancak çalışma hayatında kadınların erkeklere göre cinsiyet ayrımcılığına daha fazla maruz kaldığı değerlendirilmektedir. Ayrımcılık bir kişinin cinsiyetine bağlı olarak, karşılaştırılabilir durumdaki bir başka kişinin gördüğü, görmekte olduğu veya görebileceği muameleden daha az lehte muamele görmesidir (Bakırcı, 2012: 60).

Toplumdaki erkek üstünlüğü kendisini iş ortamında da göstermektedir. Kadınlar ve erkekler, gerek iş gerekse sosyal hayatta çeşitli aktiviteleri birlikte yürütmesine rağmen, kadınlar iş hayatında erkeklerin gerisinde kalmakta ve alınan önemli kararlarda yer alamamaktadırlar (Örücü, R. Kılıç ve T. Kılıç, 2007: 118). Kadın çalışanların, iş yerinde erkeklere nazaran karşılaştıkları birçok değişik sorun bulunmaktadır. Bunlar psikolojik tacizler, cam tavan engeli, cinsiyet ayrımcılığı ve rol çatışması olarak sıralanabilir. Çalışma hayatında kadınlar, özellikle mesleki ilerleme alanında eşit olmayan uygulamalara maruz bırakılmakta ve sırf cinsiyetleri nedeniyle mağdur edilmektedirler (Ertürk, 2008: 167). Bu durumlara maruz kalan kadınların iş tatmini ve iş performans düzeylerinin erkeklere oranla daha düşük çıkması beklenmektedir.

İş yapma stilleri bakımından erkek ve kadın çalışanlar karşılaştırmaya tabi tutulduğunda, erkeklerin daha sonuç odaklı, kadınların ise daha ilişki ve çalışma ortamı odaklı olduğu görülmektedir. Erkekler hedeflere ulaşmayı başarı için somut kıstas



sayarken kadınlar o başarı sürecini ve izlenilen yolun getiri ve götürülerini daha detaylı ele almaktadır (İş hayatında kadınlar, 2009). Yine iş dünyası açısından bakıldığında, kadınlar erkeklere oranla daha detaycı ve mükemmeliyetçi bir yapıya sahiptirler (Gülistan, 2013). Burada, kadın ve erkeği birbirinden ayıran en önemli özelliğin beyinden kaynaklanan farklar olduğu belirtilmektedir. Bu noktada, erkek beyninin beta sürüm, kadın beyninin ise son sürüm olduğu ifade edilmektedir (Erkek beyni beta, 2018). Ancak, kadınlar her ne kadar bu üstün özelliklere sahip olsalar da, çalışma yaşamındaki diğer kısıtlayıcı ve engelleyici durumlar nedeniyle bazı statü ve yükselme fırsatlarını değerlendirememektedirler. Kadın çalışanlar performans değerlemesi konusunda erkeklere nazaran daha olumlu olsa da istatistiksel olarak performans düzeylerinde cinsiyete göre farklılaşma gözlenmemektedir (Makineci Şavk, 2009: 87; Ordu, 2016: 6; Özen, 2011: 73),

#### **2.4.3.4. Medeni durum**

Çalışanların medeni durumları iş performanslarını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bekâr erkeklerin ve bekâr kadınların evlendikten sonra performanslarının değişme ihtimali çok yüksektir. Bekâr erkeklerde evlilik belli bir sorumluluk getirdiğinden, ekonomik yükümlülükleri ve ailesel sorumlulukları gereği işine olan bağlılığı daha çok artarken, çalışma yaşamı içinde kadınların bekârken ortaya koydukları yüksek performansları evlilik ve sonrasında özellikle çocuk sahibi olduktan sonra düşebilmektedir (Özmutaf, 2007: 53). Bu alanda yapılan bir araştırmada medeni duruma göre iş gören performansında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair analize göre, çalışanların evli ya da bekâr olmasına göre iş performanslarının değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 143-144).

Öte yandan evli çalışanların bireysel performans düzeyi bekâr çalışanlara göre daha yüksek olabilmektedir (Su Ünlü, 2017: 84). Medeni durum, olumlu bir süreçte gelişen evliliklerde iş performansına olumlu yansımakta iken, olumsuz şekilde devam eden evlilikler ve uzun süre eşlerin ayrılamaması durumu ise iş görenlerin performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Özmutaf, 2007: 49).

#### **2.4.3.5. Eğitim düzeyi**

Bugünün çalışma ortamında rekabet, kurumların varlık mücadelesi verdiği arenanın en acımasız ögesidir. Bu nedenle kurumlar personel alımından başlamak üzere, istihdam edilen personelin eğitim düzeyine son derece önem vermektedir. Kurumlar tarafından iş başvurularında eğitim düzeyinin şart koşulması ve belli bir seviyede eğitim görülmüş

olmasının aranması da bunu göstermektedir. Zira çalışma piyasasının genel kabul gören anlayışına göre eğitimin, kişinin genel zekâ seviyesini arttırdığı ve buna bağlı olarak işle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirerek bireysel performansa katkıda bulunduğu öne sürülmektedir (Stark, Poppler ve Murnane, 2011: 63).

Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan personelin insan ilişkileri bakımından daha iyi iletişim kurarak kendini daha iyi ifade edeceği düşünülmektedir. Bu da eğitim düzeyi yüksek personelin zihinsel beceri gerektiren işlerde daha çok tercih edilmesine neden olmaktadır. Eğitim düzeyi düşük olan bireyler ise daha çok beden gücü gerektiren işlerde istihdam edilmektedir. Oysa yapılan araştırmalarda, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyum düzeyleri ve performanslarının, eğitim düzeyi düşük çalışanlara oranla daha düşük olduğu görülmüştür (Silah, 2000: 110). Bu ilk bakışta bir çelişki gibi görünse de eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklentilerinin yüksek olması ve başka bir iş bulma şanslarının görece olarak daha yüksek olması iş doyumlarını azaltmaktadır. Ancak iş doyum düzeyi düşük olmakla birlikte performans açısından durum böyle değildir. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların performans ve verimliliği de artmaktadır (Baysal, 1981: 193). Yani bu durumda eğitim düzeyi yüksek personelin performans düzeyini belirleyen etken, çalışan beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasıdır. Bir diğer etken ise personelin eğitim düzeyine uygun işlerde çalıştırılıp çalıştırılmadığıdır.

#### **2.4.3.6. İletişim becerisi**

İletişim, sözlü veya sözsüz bir mesajın çeşitli aşamalardan geçerek bir kişiden diğerine aktarılması sürecidir (Erkuş ve E. Ünlü, 2009: 8). Yaşanılan ya da bulunulan ortamlarda çevredekilerle iletişim kurmamak, onlarla iletişime geçmemek mümkün değildir. Sosyal yaşamda olduğu gibi çalışma ortamında da, iş görenlerin başarılı ve iş performanslarının yüksek olması onların iletişim becerilerine bağlıdır (Onay, Süslü ve Kılıcı, 2011: 162).

Günümüzde çalışma ortamında, çalışanların zihinsel özelliklerinden daha fazla insan ilişkileri hayati öneme sahip hale gelmiştir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, duygusal zekâsı yüksek kişiler işletme içerisinde en iyi performans gösterenlerin başında gelmektedir (Oyur, Mercan, Şaylan ve Buran, 2012: 104). Kişisel iletişim becerisi yüksek olan çalışanlar, ast ve üstleriyle olduğu gibi hizmet sundukları hedef kitleyle de daha kaliteli iletişim kurabilmekte, kendilerini daha iyi ifade edebilmektedirler. Gerçekleştirilen iyi bir iletişim

sonucunda ortaya çıkan iş, hizmet veya ürünün kalitesi de yüksek olmaktadır. Bu da onları diğer personellerden bir adım öne geçirmektedir.

#### **2.4.3.7. Kişinin pozisyonu**

Toplumsal hayatta olduğu gibi çalışma ortamlarında da statüler arasında hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır. Her statü aynı değerde olmadığından kişilere aynı oranda itibar sağlamamaktadır. Yüksek statü biçimsel olarak bir saygınlık ölçütü ve güç kaynağı olarak kabul edilmekle birlikte, biçimsel gerekliliklere uyulmadığı takdirde bireyin statünün saygınlığından tam anlamıyla yararlanması düşünülemez. Bu durum, statü ile statünün doldurulması için gerekli performansın paralel gitmeleri gereğini ortaya koymaktadır. Bundan dolayı statünün istediği rol ve performansı gerçekleştiremeyen insanların sırf statüye bağlı bir saygınlığa yönelmeleri halinde hayal kırıklığına uğramaları ve beledikleri saygınlığa ulaşamamaları kaçınılmaz olmaktadır (Ceylan, 2011: 93).

Yüksek statülü bir pozisyonda çalışan iş görenler açısından sahip olunan yetki, alınan ücret ve faydalanılan sosyal imkânlar çok daha tatmin edici düzeydedir. Alt düzeyde bulunanlar buralara ulaşabilmek için çaba sarf ederken, bu kadro ve pozisyonları işgal edenlerin de buldukları yerlerde kalabilmek için gayret sarf etmesi gerekmektedir. İster özel sektör olsun ister kamu kurumu, çalışanların bulunduğu pozisyonda kalabilmesi yüksek düzeyde performans göstermelerine bağlıdır. Çünkü çalışanlar işte başarılı oldukları sürece mevkide, disiplin kurallarına uydukları sürece de görevde kalabilmektedirler (Bilgin, 2015). Bu durumda mevkide kalmak için gösterilen performansa “mücadeleci performans”, görevde kalmak için gösterilen performansa ise “zorunlu ya da zorlayıcı performans” denilmektedir.

#### **2.4.3.8. İş kıdemi ve tecrübesi**

İş kıdemi, işgörenin işe başladığı tarihten itibaren kazandığı tecrübe ve geride bıraktığı zamanın göreceli toplamı olarak ifade edilebilir. Daha basit bir ifadeyle iş kıdemi, çalışanın bir işte çalıştığı toplam süreyi ifade etmektedir. Çalışanlar, yapacakları iş hakkında ya hiç bilgi sahibi olmadan ya da teorik bir takım bilgilere sahip olarak çalışmaya başlamaktadırlar. İşgörenler, işin başlangıç noktasından uzaklaştıkça iş konusundaki bilgileri, tecrübeleri ve deneyimleri de artmaktadır. Deneyim artışına bağlı olarak çalışanların performansında da mutlak bir artış olması beklenmektedir. Oysa, Büyükgöze ve M. Özdemir tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada iş performansının

hizmet yılına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Büyükgoze ve Özdemir, 2017: 320).

Öte yandan işgörenlerin kariyer planları ve hedefleri aynı işte uzun yıllar çalışmaları için motivasyonlarını ve devamlılıklarını artırıcı bir sebep olabilmektedir. Uzun dönemli kariyer planında, üst kademelere çıkabilmek ya da terfi alabilmek için çalışanlar üst düzey bir performans sergileme çabası içine girebilmektedir. Buna göre, iş kıdemiyile performans arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Ancak kıdem olarak çalışmanın son demlerine gelindiğinde aynı orantının var olması da beklenmemektedir. Zira yaşın ilerlemesine bağlı olarak fiziksel hareketler kısıtlanmakta, hastalıklar artmakta, zihinsel aktivitelerde bir yavaşlama olmaktadır. Bunun sonucunda da performans düzeyinin düşmesi beklenmektedir. Aktaş ve Şimşek'in hemşireler üzerine yaptığı bir araştırmaya göre, iş kıdeminin artması ile birlikte performansın düştüğü görülmüştür (Aktaş ve Şimşek, 2014: 44). Bu da yukarıda verilen açıklamaya uygun düşmektedir. Ancak denilebilir ki, iş kıdemi fazla olan bir çalışanın iş tecrübesi ve iş deneyimi hesaba katılmadan kıdeme göre yapılan performans değerlendirmesi anlamsız çıkabilmektedir. Yani iş kıdemi iş tecrübesiyle desteklendiği oranda performans için anlamlı bir hale gelmektedir.

İş tecrübesi ise işlerde kazanılan deneyim sonucu elde edilen bilgilerdir. Bunlar insanın meydana gelen olaylardan kendine çıkardığı derslerin bıraktığı izler olarak tanımlanmaktadır (Fayol, 2012: 37). İş tecrübesi iş doyumunu üzerinde etkili bir faktördür (Özgen, A. Öztürk ve Yalçın, 2002: 330). İş tanımlamaları sonucunda belirlenen iş gereklerinde, işi yapacak kişinin sahip olması gereken yetenekler ve eğitim düzeyi gibi kıstaslar yanında iş tecrübesi de bulunabilmektedir (Yamak, 1994: 104). İş tecrübesi, yapılan işle ilgili ve işe ait olan parçalarda sahip olunan bilgi, birikim ve deneyimlerin toplamıdır. Çalışanlar açısından iş tecrübesi, çalışma ortamındaki deneyimleri, iş ilişkileri, işten kaynaklı problemleri, işle ilgili istekleri ve yürüttükleri görevler veya personel işlerinde karşılaştıkları diğer özellikler ile yakından alakalıdır. Çünkü çalışanların en fazla gelişim gösterdikleri dönem, iş deneyimleri süresince olmaktadır (Özen, 2011: 32).

Bu bağlamda aynı iş yerinde uzun süredir aynı işi yapanların, yani tecrübeli çalışanların iş doyumunun da yüksek olduğu ifade edilmektedir (Balaban, 2010). İş doyumunun iş gören performansıyla olumlu ve dönüşümlü bir etkileşimi vardır (Çarıkçı, 2001: 166). İş doyumunu aynı zamanda iş performansının da belirleyicisi (Koroğlu, 2011: 213) olduğundan, iş tecrübesi fazla olan personelin performans düzeyi de yüksek çıkmaktadır.

### 2.4.3.9. Stres ve öfke düzeyi

Stres günümüzde hemen her ortamda ve herkes tarafından hissedilen ve her rahatsızlığın arkasındaki sinsi bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Stres, bireyin kendini huzursuz veya baskı altında hissettiğinde verdiği fiziksel, zihinsel, duygusal ve davranışsal tepkiler bütünü (Stres nedir?, t.y.) olarak tanımlanmaktadır. Çalışma ortamında çalışanların üretkenliğini etkileyen önemli bir faktör de iş stresidir (Çivilidağ, 2017: 359). İş stresine mesleki stres adı da verilmektedir.

İnsanlar gün içindeki zamanlarının büyük bir kısmını iş ortamında çalışarak geçirmekte, dolayısıyla da strese maruz kalmaktadırlar (Örücü, R. Kılıç ve Ergül, 2011: 1). İş yerinde maruz kalınan stresin başlıca nedenleri gerçekçilikten uzak kısa vadeli hedefler, sorumluluk paylaşımındaki sorunlar, çalışanı zorlayan yüksek iş beklentileridir. İşin kendisi stres yaratmazken, çalışma ortamı ve işin yapılma şekli stres yaratmada çok önemli faktörlerdendir (Workplace stress, t.y.). Gelişen teknoloji ve küreselleşme sonucunda iş yaşamında rekabet artmakta, örgütlerin iş yapma şekilleri değişmekte ve çalışanlardan beklentiler yükselmektedir. Artan beklenti düzeyini karşılama çabası içindeki çalışanlar ise iş temposu, zaman baskısı verimlilik gibi nedenler yüzünden strese maruz kalmaktadır (Gökgöz, 2013: 1). Stresin ise bireysel ve örgütsel anlamda birçok olumsuz sonuçları bulunmaktadır. İş görenlerde fiziksel rahatsızlıklardan psikosomatik hastalıklara, davranışsal bozukluklardan depresyona ve uyku bozukluğu gibi psikolojik rahatsızlıklara neden olan stres, örgütsel anlamda da performans düşüklüğü, devamsızlık, iş kazaları ve iş gücü devrine sebep olmaktadır (A. Yılmaz ve Ekici, 2003: 3-9). Bu da çalışanların güçlerini performans için değil stresi yenmek için harcamalarıyla açıklanmaktadır (G. Alp, 2016: 133). Yani stres düzeyi yüksek çalışanlar için iş başarımı ve verimlilik anlayışı ikinci planda kalmaktadır. Çünkü onlar stresli yaşamlarında başarıyı yakalamaya pek fırsat bulamamaktadırlar.

Öfke ise doyurulmamış isteklere, istenmeyen sonuçlara ve karşılanmayan beklentilere verilen duygusal tepkidir (Soykan, 2003: 20). Öfke, bireyler haksızlığa uğradıklarında, engellerle karşılaştıklarında ya da hayatın olağan akışında sorunlarla karşılaştıklarında bu duruma karşı gösterilen içsel veya dışsal tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamı esas alınarak çalışanlar bakımından irdelendiğinde ise haksızlığa uğrama, ortamda bulunan olumsuzluklar ya da performans kaygısı öfke problemlerine sebep olabilmektedir.

Öfke ortaya çıktığında bütün bireyler aynı şekilde tepki vermemektedir. Bazıları fiziksel ya da sözlü saldırıda bulunarak bu tepkilerini ortaya koyarken bazıları ise dolaylı bir saldırganlığı tercih edebilmektedir. Bazı durumlarda ise geri çekilme, kaçınma, uzaklaşma gibi davranışlarda görülebilmektedir. Bireyin öfkesini nasıl ortaya koyacağı, o an içinde bulunduğu konum ve durumla, kültürel normlarla, yaşadığı öfkenin şiddetiyle, benzer durumlara daha önce nasıl tepki verdiğiyle ve öfkeyle baş etme stratejileriyle çok bağlantılıdır (Yavuz, 2012). Çalışma ortamında öfke düzeyi düşük bireylerin en basit olumsuzluklardan bile daha fazla etkilenmesi, bunun sonucunda mutsuz ve kaygılı olması ve iş tatminsizliği yaşaması kaçınılmazdır (Görgülüer, 2013: 113). Dolayısıyla işinden tatmin olmayan ve çevresiyle sürekli gergin ilişkiler yaşayan öfkeli çalışan, kontrolsüz davranışlarından dolayı cezalandırılmakta, bunun sonucunda hem kendisinin hem de kurumunun performansının düşmesi kaçınılmaz olmaktadır.

#### **2.4.3.10. Moral**

Bir insanın ruhsal gücünü ifade eden moral, çalışanların başarılarını da etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesidir. İş görenin moralinin yüksek olması, genelde tüm iş görenler ve işletmenin çalışma düzeni ve başarısı üzerinde birçok olumlu etkiye sahiptir. Morali yüksek bir iş gören, daha arzulu ve daha istekli bir şekilde çalışmakta, kendisine verilen görevleri enerjik ve coşkulu bir şekilde yerine getirmektedir (Kesici, 2006: 62). Dolayısıyla morali yüksek çalışanların performans düzeyleri de yüksek çıkmaktadır.

Düşük moral ise işe olan konsantrasyonu azaltmakta, belirlenen hedeflere ulaşma amacından sapmaya neden olmaktadır. Düşük moral bireysel anlamda, iş gören üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olduğu gibi iş kazalarının artışına da sebebiyet vermektedir. Ayrıca düşük moral iş yerinde devamsızlıkların artmasına, takımdan kopmalara ve işten ayrılmalara neden olarak personel devir oranını yükseltmektedir (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi [MEGEP], 2007: 29). Dolayısıyla çalışma ortamında düşük morale çalışan iş görenlerin yaptıkları işte yüksek performans göstermeleri de beklenmemektedir.

#### **2.4.3.11. İş doyumunu**

İş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuz olarak ifade edilmektedir. İşe karşı duyulan hoşnutluk iş doyumunu tanımlarken, işe karşı duyulan hoşnutsuzluk ise iş doyumunu göstermektedir (F. Özdemir, 2006: 70).

Yapılan araştırmalara göre iş doyumunun iş performansıyla doğrudan, olumlu, anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur (Büyükgöze ve M. zdemir, 2017: 320; Sevim, 2016: 53; T. Öztürk, 2017: 39). Yani iş doyumunu yüksek olan çalışanların daha yüksek düzeyde performans gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte iş doyumunu ile performans arasındaki anlamlı ilişkinin tek taraflı olduğunu söylemek de mümkün değildir. Zira iş doyumunu iş gören performansında artışa neden olurken, daha iyi hale gelen performans da iş doyumunun yükselmesini sağlamaktadır (Sat, 2011: 21). Bu da iş doyumunu ile performans arasında dönüşümlü ve olumlu etkileşime dayanan bir bağ bulunduğunu göstermektedir. Yani alışanların iş doyumunu arttıķa performansları ve işe olan bağlılıkları da artmakta, bunun sonucunda çalışanlar örgütle bütünleşirken daha etkin, daha üretken ve mutlu bir çalışma yaşamına sahip olmaktadırlar (Uçkun, Pelit ve Emir, 2004: 41). Ancak, aralarında mutlak bir ilişki olmasına rağmen çeşitli dış faktörler bu ilişkinin boyutunu etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların başarı derecelerinde bir değişiklik olmadan iş doyumunu ya da doyumsuzluğu yaşamaları mümkünken, performans bakımından bu durumun tersinin yaşanması da çok olasıdır (Odabaş, 2004: 69-70). Bu bağlamda çalışanların performansını etkileyen temel unsurlardan biri olarak kabul edilen iş doyumunu, performansın tek belirleyicisi olmamakla birlikte bundan duyulan tatminsizlik ise iş görenlerin performans düzeyini düşürmektedir. Bu nedenle başarılı olmak isteyen kurumların iş doyumunu ve iş performansı üzerinde önemle durmaları (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 129), bu olguları etkileyen dış faktörleri de tespit ederek gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

### **3. SÖZLEŞMELİ PERSONELİN PERFORMANSINA ETKİSİ AÇISINDAN İŞ DOYUMU**

#### **3.1. İş Doyumunun Kavramsal ve Kuramsal Çerçevesi**

Günümüz modern insanı ömrünün büyük bir kısmını iş ortamında çalışarak geçirmektedir. Bu yüzden isteyerek ya da öyle olması gerektiğini düşünerek çalışmaya büyük anlamlar yüklenmekte, çalışma adeta kutsal sayılmaktadır. Öyle ki insanlar sosyal yaşamda dahi işleriyle tanımlanmakta hatta yaşamlarının bütün boyutlarında işlerindeki kimliklerini benimsemektedirler (Dikmen, 1995: 115). Bu nedenle modern insan kabul etmek istemese de yaptığı işin kölesi durumundadır. Esareti altında olduğu iş kötü bir sahipse mutsuz, iyi bir sahipse mutlu olmaktadır. Statüsü yüksek çalışanlar aşağı derecelerde iş görenlere göre daha şanslıdır. Çünkü kazandıkları kaybettiklerinden görece olarak daha fazladır. Yani onların köleliği iyi bir sahip altında geçmektedir. Dolayısıyla insan yaşamında bu denli etkin bir yere sahip olan işten beklenen de çalışanı memnun etmesi ve onu hoşnut kılmasıdır. Çalışan tarafından arzulanan hoşnutluk ve mutluluk hissi literatürde doyum olarak ifade edilmektedir. Yani insanlar gereksinimlerini karşılamak için zorunlu oldukları çalışma eyleminden, yaptıkları işten zevk almak, tatmin sağlamak istemektedirler. Bu her iş gören için yaşanması hak olan bir durum olduğundan, çalışma yaşamında bu olgu yaklaşık bir asır önce araştırılmaya değer görülmüştür.

1920'lerde araştırma konusu olmaya başlayan iş doyumunu kavramının, Elton Mayo'nun Hawthorne'da yaptığı çalışma sonuçlarının etkisiyle olsa gerek, asıl önemi 1930'lu ve 40'lı yıllarda anlaşılmıştır. İş doyumunu, ortaya atıldığı andan günümüze ilgili olduğu literatürün en çok tartışma konusu yapılan ve en fazla çalışılan kavramlarından bir tanesi olmuştur (Demirhan, 2007: 3-5). Bu nedenle, tezin bu bölümünde sözleşmeli personelin bireysel performansına etkisi açısından iş doyumunu kuramlarıyla birlikte ele alınmaya çalışılacaktır. İş doyumunu kavramı ve önemi açıklandıktan sonra iş doyumunu kuramları incelenecek daha sonra da bireysel performansı etkileyen faktörlerde olduğu gibi kurumsal ve kişisel faktörlerin bu defa iş doyumuna etkisi araştırılacaktır. Bu sayede, tez olarak ileri sürülen iş doyumunun bireysel performansa olumlu etkisinin varlığı ortak faktörler vasıtasıyla daha anlaşılır biçimde ortaya konulmuş olacaktır. Yani ortak faktörlerin hem iş doyumunu hem de bireysel performansı benzer şekilde etkilediği ile iş doyumunun bireysel performansı olumlu yönde etkilediği ortaya konulabilirse konu bütün yönleriyle değerlendirilmiş olacaktır.



### 3.1.1. İş Doyumu Kavramının Tanımı ve Önemi

İş doyumu ilk kez 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından en az stres ve yorgunluk yaratacak bir metot ile fabrikada çalışmak olarak tarif edilmiştir (Sarıtaş, 2015: 4). Kavram, o günden bu güne pek çok benzer bakış açısıyla yeniden tanımlanmış veya yorumlanmış bulunmaktadır.

Vieira (2005) iş doyumunu, iş yaşamındaki bir iş görenin yaptığı işi ile ne kadar mutlu olduğunun göstergesi (Vieira, 2005: 39) olarak tanımlarken, Vroom (1964) ise kişinin işini veya işteki tecrübesini değerlendirmesiyle ortaya çıkan hoşça giden ya da olumlu duygusal durum, olarak tanımlamaktadır (aktaran T. Ulusoy, 1993: 7). İş doyumu, bireyin çalışma ortamına karşı gösterdiği reaksiyon (Aşan ve Erenler, 2008: 204), işi olumlu ve zevk duyulan bir olgu olarak değerlendirmesinin bir sonucu (Davis, 1988: 96), çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu (Barutçugil, 2004: 389) olarak da tanımlanmaktadır. Bu durumda iş doyumu yapılan işle ilgili olup, kişinin iş hakkında hissettiği olumlu duygu ve davranışlar, işten duyulan memnuniyet ve hoşnutluktur. Yani iş gereklerinin ya da iş sonucundaki çıktıların kişiye özgü bir değerlendirmesi, iş koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerdir. Bununla birlikte iş doyumu işin özellikleriyle (özerklik, iş çeşitliliği, iş tanımı, geri bildirim, arkadaşlık ilişkileri), iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir (Ghiselli, La Lopa ve Bai, 2001: 29).

Çalışma kapsamında yeni bir tanım yapılacak olursa, iş doyumu; kişinin beklentilerini karşılayan, çalışmak için yeterli gördüğü ve yapmakla yetinebileceği işe karşı duyumsanan mutluluk, memnuniyet ve hoşnutluktur, diyebiliriz. Kişi gününün en az üçte birini iş ortamında geçirmektedir. Dolayısıyla zamanını harcadığı işle ilgili olarak bir doyum hissetme ihtiyacı duymaktadır. Ancak iş doyumu ücret, terfi imkânı, çalışma ortamı, işin kendisi, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve çalışma şartları gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Tam da bu noktada kurum yönetimlerine birçok iş düşmektedir Çünkü çalışanın işinden duyduğu doyum, kurumun sunduğu hizmetlerde kalite, verim ve etkinlik olarak kendini gösterecektir. Oysa sevdiği bir işi yapamayan, isteklerini elde edemediği bir ortamda çalışan, gereksinimlerini karşılayamayan bir iş görenin iş ve iş dışı yaşamı da bu olumsuz durumdan kötü şekilde etkilenecektir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 40). Şu halde işe karşı duyulan hoşnutluk iş doyumu ise işe karşı duyulan hoşnutsuzluk da iş doyumsuzluğunu göstermektedir (F. Özdemir, 2006: 70). Bu durumda

öncelikle iş görenin iş doyumunu sağlayabilmesi için kendi amaçları ve örgüt amaçları arasında bir paralellik bulması ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması gerekmektedir (Balaban, 2010).

Ayrıca çalışanın beklentilerinin karşılanarak iş doyumunu yaşamasının sağlanması sadık personel olarak kişinin kendisini kuruma adanmasını sağlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında iş doyumunun sadece çalışanı mutlu eden bir kavram veya olgu olduğunu düşünerek göz ardı edilmesi demek, kurumun vizyonu neticesinde varmak istediği ya da gerçekleştirmeye çalıştığı hedeflerinden de uzaklaşması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, iş doyumunu çalışanın işinde ve yaşamında mutlu olması için ne kadar gerekli ve önemli ise kurumun hedeflerine ulaşması açısından da o derece gerekli ve önemlidir.

### **3.1.2. İş Doyumuna İlişkin Motivasyon Kuramları**

Literatür araştırmalarında, iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanması noktasında iş doyumunu yaşayıp yaşamadıklarıyla ilgili olarak, iş doyum düzeyini açıklamak üzere motivasyon teorilerinden yararlanılmaktadır. Biz bu çalışmada iş doyumunu ile ilgili kuramları iki başlık altında ele alarak açıklamaya çalışacağız. Bunlardan birincisi “İçerik Kuramları” ikincisi ise “Süreç Kuramları” olacaktır. İçerik (kapsam) teorileri içsel faktörlere, süreç teorileri ise dışsal faktörlere ağırlık vermektedir (Koçel, 2007: 486; Sezen Ünlü, 2013: 5).

#### **3.1.2.1. İçerik kuramları**

Bu teoriler çalışanı, gereksinimleri ve duyguları olan bireyler olarak kabul ederek, içinde bulunduğu durumda onu belirli yönlerde davranışa zorlayan etkenleri anlamaya önem vermektedir (Erdem, 1997: 70). Daha çok iş doyumunun hangi değişken ya da değişken gruplarının bir sonucu olduğuna açıklık getirmeyi amaçlamakta, gereksinimleri belirleyerek güdülenmeyi hangi nedenlerin başlattığını açıklamaya çalışmaktadırlar (Yalçinkaya Akyüz, 2000: 34).

Biz bu başlık altında Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını, Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör kuramını, Clayton Alderfer’in ERG kuramı ile McClelland’in Başarıya Güdülenme kuramını açıklamaya çalışacağız.

##### **3.1.2.1.1. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı**

Abraham Maslow bu alandaki kuramcılarının ilki olma özelliğini göstermektedir. ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basit, anlaşılır ve mantıklı olması gibi nedenlerden dolayı

en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Anar, 2011: 16). Maslow, insanları sürekli isteyen, her zaman tatmin edilmeyi bekleyen ve ihtiyaçları olan canlılar olarak görmektedir (Oleson, 2004: 83). Maslow'a göre insan gereksinimleri belirli bir sıra düzenindedir, iş doyumunu ise bu gereksinimlerin doyurulması ile ilgilidir (Burger, 2006: 429). Başka bir ifadeyle insan davranışları belli bir gereksinimi karşılamaya yönelik olarak gerçekleşmektedir. Bu gereksinimlerin karşılanmasında bir öncelik sırası vardır ve alt düzeyde yer alan gereksinim belli ölçüde karşılanmadıkça üst düzey gereksinimi karşılamak mümkün olmamaktadır (Yüce, 2015: 28).

Maslow'un insan ihtiyaçları bağlamında oluşturduğu gereksinimler hiyerarşisi ise şu şekildedir:

*Fizyolojik ihtiyaçlar;* bunlar hayatın devamı için zorunlu olan ve ihtiyaçların ilk basamağında yer alan gereksinimlerdir. Dolayısıyla açlık, susuzluk, barınma, uyku, cinsellik ve diğer temel fiziksel ihtiyaçları kapsamaktadır.

*Güvenlik ihtiyaçları;* temel fiziksel ihtiyaçlarını karşılayan insan artık güvenliğini sağlama, fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunma, korku ve kaygıdan kaçınma gibi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Burada ifade edilen güvenlik, çalışan için işinde kalma, işverenin keyfi hareketlerinden korunma ve sosyal güvenlik olarak anlaşılmalıdır (Smith ve Drake, 1981: 98).

*Sosyal ihtiyaçlar;* kişi güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edilmesinden sonra aile, arkadaş gibi ait olacak kişilerin eksikliğini aramakta ve duygusal bakımdan tatmin edilmek istemektedir. Sevgi, ait olma duygusu, kabul görme ve arkadaşlık ihtiyacının karşılanmaması durumunda ise yalnızlık ve sosyal kaygılar ortaya çıkmaktadır.

*Saygınlık ihtiyaçları;* Maslow iki tür saygınlık ihtiyacından bahsetmektedir. Düşük saygınlık ihtiyacını diğerlerinin saygısını kazanmak, dikkat çekme, ilgi, tanınma, statü, itibar ve üstünlük olarak ifade ederken; yüksek saygınlığı ise bağımsızlık, özgürlük, güven, başarı ve yeterlik gereksinimleri olarak tanımlamaktadır.

*Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları;* kişinin kapasitesini yükseltme ve yeteneklerini geliştirme gereksinimidir. Yani kişinin yeteneklerini sonuna kadar kullanma, yaratıcılık ve gelişme dürtüsüdür. Bu ihtiyaç ise en üst basamakta yer almaktadır.

Maslow, ilk iki maddede yer alan ihtiyaçlara birincil gereksinimler derken, diğerlerini ise ikincil gereksinimler olarak adlandırmıştır (Eren, 2000: 32). Bu ihtiyaçların aşığıdan yukarıya doğru çıkıldıkça motivasyon oranı düşmektedir. Bu oran fiziksel ihtiyaçlarda %85 iken, güvenlik ihtiyaçlarında %75, sosyal ihtiyaçlarda %50, saygınlık ihtiyaçlarında %40 ve en yüksek basamak olan kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarında ise %10'lara kadar düşmektedir (Bilgin, 2015).

### **3.1.2.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı**

Çift Faktör Kuramı, Maslow teorisinden sonra bilinirliğı en fazla olan teori olarak kabul edilmektedir. Bu teorinin iki maddesi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi doyuma yol açan motive edici faktörler, ikincisi ise doyumсуuzluğı neden olan sağığıya uygunluk faktörleridir. Bu ayırmadan da anlaşılacağı üzere iş ortamındaki doyum ve doyumсуuzluğı oluşturan faktörler birbirinden farklıdır. Daha açık bir ifadeyle iş doyumunun karşıtı iş doyumсуuzluğı olmadığı gibi iş doyumсуuzluğunun karşıtı da iş doyumunu olmamaktadır (Herzberg, 1965: 394).

Bu bağlamda teorinin maddelerine bakıldığında çalışanla ilgili olan, kişiyi daha yüksek performans ve çabaya sevk eden işin içsel özelliklerinden kaynaklanan güdeleyicilerin işin kendisi, iş sorumluluğı, tanınma, statü, başarı, ilerleme imkânları, yükselme ve terfiye bağı görev değışikliğı olduğu ve bu durumların çalışanın iş doyumunda artışa neden olduğu görülmektedir. İşin çevresinden yani dışsal niteliğinden kaynaklanan ve doyumсуuzluğı sebep olan faktörlerin ise kurum politikası ve yönetimi, ücret, çalışma koşulları, gözetim, iş güvenliğı, arkadaşlık ilişkileri, denetçiler ve diğer örgüt olanakları olduğu görülmektedir.

Ne var ki temel ihtiyaçlarının giderilmesini zaten hak olarak gören çalışan bundan motive olmamakta ancak bunlar sağılandıktan sonra yapılan işler çalışanı motive edebilmektedir (Bilgin, 2015).

### **3.1.2.1.3. Adelfer'in ERG kuramı**

Clayton Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram önceki iki kurama paralel bir sınıflandırma yaparak ihtiyaçları üç grupta ele almaktadır. Bu sınıflandırmada Maslow'un kuramını sadeleştirerek daha özlü hale getirmiş, var olma, aidiyet ve gelişme ihtiyacı olarak gruplandırmıştır (Onaran, 1981: 39). Ancak bu gruplandırmada bütün gereksinimler kişiyi aynı anda etkileyebilmektedir.

*Var olma gereksinimi*; kişinin fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini ifade etmektedir. Yani yiyecek, su, barınma, fiziksel güvenlik gibi yaşamı sürdürmekle ilgili en alt düzeydeki gereksinimleri ifade etmektedir. Çalışan için karşılıkları ise ücret, iş güvenliği ve çalışma ortamı gibi kavramlardır.

*Aidiyet (ilişki) gereksinimi*; bireyin çevresiyle iyi ilişkiler kurarak takdir ve saygı ihtiyaçlarının giderilmesini ifade etmektedir. Yani diğer insanlarla etkileşim, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, duygu ve düşünce paylaşımı, saygı, kabul görme ve ait olma ihtiyaçlarını içermektedir.

*Gelişme gereksinimi*; kişi yeteneklerini ve yaratıcılığını geliştirmek, üretkenliğini artırmak istemektedir. Birey için kişisel gelişim, olgunlaşma, kapasite artırımı, yeteneklerin ve becerilerin olabildiğince çok kullanımını ifade etmektedir. Bu ihtiyacın giderilmesi, kişinin kapasitenin daha da gelişmesini sağlamakta ve yeni yetenekleri ortaya çıkarmaktadır (Çetinkanat, 2000: 17).

#### **3.1.2.1.4. McClelland başarıma ihtiyaçları kuramı**

McClelland tarafından geliştirilen bu kuramın özünde kişinin etkisi altında davranış gösterdiği üç gereksinim vardır. Bunlar literatürde başarı, bağlanma (ilişki) ve güç gereksinimi olarak ifade edilmektedir (Durmaz, 2004: 123). Bu gereksinimler her bireyde bulunmasına karşın yoğunlukları farklılık göstermektedir (Yüce, 2015: 29).

*Başarı ihtiyacı*; kişinin yeteneklerini geliştirmek ve daha fazla bilgiye ulaşmak arzusu vardır. Kendini geliştirme ve başarılı olmak istemektedir. Kişi hedeflerine ulaşmak için bilgi ve yeteneklerini kullanmaktadır.

*Bağlanma (ilişki) kurma ihtiyacı*; çevresindekilerle ilişki kurma, sosyal ilişkilerini geliştirme ve grup üyeliğini ifade etmektedir. Bağlanma gereksinimi fazla olan bireyler onu çevreleyen ve koruyan kimseleri seçerler (Silah, 2005: 97).

*Güç kazanma ihtiyacı*; gücünü ve otoritesini genişletme ve koruma arzusu, başkalarını etkisi altına alma isteğidir (Göçeri, 2014: 40). Güçlü bir birey gücünü ve otorite kaynağını genişletme, diğerlerini etki altında tutma ve var olan gücünü koruma davranışı sergileyecektir (Çetinkanat, 2000: 22).

#### **3.1.2.2. Süreç kuramları**

Süreç kuramları esasen, bireyi belli bir davranışa zorlayan dış etkenleri belirlemeye ağırlık vermektedir (Erdem, 1998: 51-53). Bir davranışın altında yatan psikolojik süreçlere

odaklanarak davranışın başlama, yönlendirilme ve sürdürülmesini açıklamaya çalışırlar. Özellikle kişilerin davranışlarıyla karar alma sistemi arasındaki ilişkinin nasıl işlediğini açıklamaya önem verirler (Porter, Bigley ve Steers, 2003: 2)

Biz bu başlık altında Adams'ın Eşitlik Kuramı, Edwin Lock'un Bireysel amaçlar Kuramı, Vroom'un Bekleyiş Kuramı ile Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramını açıklamaya çalışacağız.

### **3.1.2.2.1. Adams'ın eşitlik kuramı**

J. S. Adams, General Electric Şirketinde yaptığı incelemelerinde, bireylerin aldıkları ödüllerle benzer başarıyı göstererek ödül alanların durumunu sürekli karşılaştırarak ödüllendirme adaletinin eşitlik açısından sorgulandığını tespit etmiştir (Eren, 2000: 522). Eğer kurum çalışanlara karşı eşit davranışlarda bulunuyorsa, çalışanların iş verimi ve iş doyum düzeyi de yüksek olmaktadır (Tortumluoğlu, 2014: 66). Ödüllendirme adaletindeki eşitlik veya eşitsizlik, bireyin değerlendirmesi sonucunda algısına bağlı olarak ortaya çıkmakta ya da çıkmamaktadır (Kavi, 2010: 61).

Eşitlik teorisinde, eşitliği ya da eşitsizliği algılayan birey ödül ve katkısı oranında kıyaslanan diğer bireyler, bireyin katkı mahiyetindeki zekâ, eğitim, yetenek, tecrübe gibi girdileri ile çıktılar olarak sayabileceğimiz çalışması karşılığında elde ettiği ücret, statü, iyi çalışma koşulları ve tanınma gibi ödüllerden oluşan dört kavram bulunmaktadır (Keser, 2006: 41). Eşitlik kuramının temel özelliği ödül adaletinde daima bir eşitlik ve dengenin aranmasıdır (Eren, 2000: 538). Eşitlik teorisinde dengenin kendisi aleyhine bozulduğunu hisseden birey, içinde bulunduğu doyumsuzluk baskısından kurtulmak için kendi ödülleri arttırmaya çalışmakta ve bunda başarısız olduğu takdirde ise kuruma sunmuş olduğu girdilerin miktarını azaltmak istemektedir (Günbayı, 2000: 46).

### **3.1.2.2.2. Edwin Lock'un bireysel amaçlar kuramı**

Bu teoride ana fikir, bireylerin kendileri için belirledikleri hedefe ulaşabilme dereceleridir (Koçel, 2007: 655). Bu kuram, her bireyin bilinçli olarak bir hedef belirlediği ve bu hedeflerin kesin bir biçimde açık ve seçik olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bireyin işle ilgili açık hedefleri olması gerekir ki bu sayede başarıyı yakalaması mümkün olsun (Eren, 2001: 558). Eğer bireyin işle ilgili ulaşmak istediği bir hedefi varsa bu bireyi güdeleyecek, birey artık bu hedefe ulaşmak için davranışlarını yönlendirecektir (Tortumluoğlu, 2014: 68).

Ulaşılması güç ve yüksek amaç belirleyen çalışan, daha kolay ulaşabilir amaçlar belirleyen çalışana göre daha fazla motive olacak ve daha yüksek performans gösterecektir. Birey her zaman bir amaca yönelik hareket etmediği gibi, amaç belirleme ve amaca yönelik hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz (Şengül ve Sönmezöz, 2016: 11). Sonuç olarak bu kuramın özü, çalışan bireyin amaçladığı çıktılar ile elde ettiği çıktıların karşılaştırılması neticesinde bir eşitlik görülüyor ise iş doyumunun da olacağıdır (Kırhan, 2014: 57).

### **3.1.2.2.3. Vroom'un bekleme kuramı**

Victor Wroom'un beklenti kuramında çalışanın güdülenmesi için ihtiyaçlar yeterli olmamaktadır. İhtiyaçların yanında çalışana çaba ve emek harcamaya sevk eden güç, çalışanın gelecekteki beklentileri ve elde edecekleridir. Başka bir ifadeyle, çalışan işe verdiklerinin karşılığında almayı beklediği şeylere ulaşma arzusu içinde bulunmaktadır. Bunun sonucunda kazandığı ödüller ve ulaştığı hedefler beklentisini karşılıyorsa iş doyumunu, karşılamıyorsa iş doyumsuzluğu yaşamaktadır (Aksayan, 1990: 16).

Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse yapılan bir eylem sonrasında, iki farklı sonuç ortaya çıkacaktır. Örneğin işinde iyi bir pozisyona yükselmek isteyen çalışan için ilk adım çok çalışmaktır. Bunun sonucunda ise yükselme gerçekleşecektir. Ancak yükselme eylemi çok çalışmaya değecekse çalışan bunun için emek harcamayı göze almaktadır (Durmaz, 2004: 126).

### **3.1.2.2.4. Lawler ve Porter'in beklenti kuramı**

Beklenti kuramında ifade edilen, bireyin göstermiş olduğu yüksek performans sonucunda ödüllendirilmesi ve bu ödüllendirmenin iş doyumuna sebep olmasıdır. Yani performans, adil ödül ve iş doyumunu sıradüzeni vardır. Ancak burada sıradüzen içinde yer alan iki faktör daha vardır. Bunlardan ilki çalışanın gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması iken diğeri ise kurum içinde algıladığı rolüdür. Şayet çalışan gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse motive bir şekilde ne kadar emek ve çaba harcansa da başarı gösteremeyecektir (Keser, 2006: 40; Silah, 2005: 100). Yine çalışanın yetki ve sorumlulukları ile örgüt içindeki rolü açıkça belirlenmemişse rol çatışmaları yaşanacak, çalışanın güdülenme ve başarı oranı bundan olumsuz etkilenecektir (Eren, 2001: 537).

## **3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

Çalışanların iş doyumunu etkileyen çok sayıda değişik kaynaklı faktörden söz etmek mümkündür. Bunlar; medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışanın kıdemi ve

statüsü, kişiliği ve kültürel farklılıklar olabilir. Bu faktörler kişinin kendisinden, çalıştığı kurumdan ya da yaşadığı çevresinden kaynaklanabilir (Keser, 2006: 104).

Bu bölümde kişilerin iş doyumuna etki eden faktörler kurumsal ve kişisel olmak üzere iki başlık altında ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

### **3.2.1. Kurumsal Faktörler**

Bir kurumda çalışan personelin iş doyumunu veya doyumsuzluğu için örgüte bağlı olarak örgütün kuruluşu, yapısı ve işleyişinden kaynaklanan birçok etkenden söz etmek mümkündür. Yapılan iş, çalışma koşulları, yönetimin tutumu, ödüllendirme, ücretlendirme ve yükseltme gibi personele yönelik uygulamalar personelin iş doyum düzeyini olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemektedir. Çalışmanın bu bölümünde çalışanların iş doyumunu etkileyen kurumsal faktörler ele alınacaktır.

#### **3.2.1.1. İşin kendisi**

İşin kendisi iş doyumunun olması ya da olmaması noktasında önemli bir yere sahiptir. Çalışanın, yaptığı işten memnun olması ve işiyle gurur duyması iş doyumunu yaşamasını sağlarken, yaptığı işin eğitim düzeyine ve beklentilerine uygun olmadığını düşünmesi ise iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır. Yine statü bakımından yüksek bir mevkide yer alan unvanda çalışanlarda iş doyumunu, aşağı kademelerde çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Başka bir ifadeyle işin niteliği yükseldikçe, işten sağlanan doyum da artmaktadır (Artık, 2009: 50).

İşin tekdüzeliği, sıkıcılığı, iş zenginleştirme ve yaratıcılıktan uzak olması, iş güvenliğinin az olması, işin zorluk derecesinin yüksek olması, bilgi ve yeteneklerinin üstünde bir işi yapmak zorunda kalması da çalışanda sıkıntı, stres ve moral bozukluğuna neden olmaktadır. Bu olumsuz durumlar ise çalışanın iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

#### **3.2.1.2. Çalışma koşulları**

Çalışanlar açısından uygun çalışma ortamı, işin gerektirdiği koşulları ve iş gören gereksinimlerini karşılayan bir ortamdır (Gönen, Kalınkara ve Özgen, 1988: 313). Çalışma koşullarının ağırlığı, koşulların destekleyici ya da engelleyici olması gibi etkenlere bağlı olarak çalışanların iş doyum düzeyleri de farklılık göstermektedir. Çalışma koşullarının çalışan lehine ve insan haklarına uygun olarak düzenlenmiş olması iş doyumunu sağlamaktadır (Selen, 2018: 24). Çalışma süresi, izin hakları, servis, dinlenme süreleri,



deneme süresinin kısalığı, sigortasız çalıştırmama gibi koşullar işverenler tarafından çalışan aleyhine olacak şekilde düzenlendiğinde ise çalışanlar bundan rahatsızlık duymaktadır. Dolayısıyla koşullardan rahatsız olan bir çalışan işine adapte olamamakta, yaptığı işten doyum sağlayamamaktadır.

Yine çalışma ortamı koşullarının çalışanları rahatlatacak ve onlara kolaylık sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. İşin çalışanlar için tehlikeli unsurlar içermesi, ortamının aşırı sıcak ya da soğuk olması gibi iş yerinin fiziksel özellikleri de iş doyumunu fazlasıyla etkilemektedir (Sun, 2002: 33). İş ortamının ısıtması, soğutması, nemi, havalandırması, ışığı, temizliği, güvenliği, ergonomisi bakımından çalışmaya elverişli koşullarda olmaması çalışanların rahatsız olmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş doyumunu ile fiziki çalışma koşulları arasında yüksek bir ilişki vardır (Khan, 1991: 8). Aydınlatma, iklimlendirme gibi fiziki ortamı ve çalışma koşulları çalışan lehine olan ve her türlü güvenlik önleminin alındığı bir işyerinde çalışanların mutluluk ve iş doyum düzeyleri yüksek olurken endişe ve üretim kayıpları ise düşük olmaktadır (Çelebi, 2018: 90; Sarı, 2011: 49).

### **3.2.1.3. Performans ölçüm sistemi**

Performans ölçümü çalışanların işteki başarısı ve başarısızlığı hakkında yönetimce karar verilmesi sürecidir. Performans ölçümü, örgütün hedeflerinin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir (R. Karaman, 2009: 416). Özellikle “ölçülen yapılmıştır” ve “ölçemediğinizi yönetemezsiniz” şeklindeki iki deyiş ölçümlerin işletmeler için ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır (Akal, 2000: 64).

Yönetim, performans ölçümü sonucunda çalışanları daha iyi tanımakta, sorunlarını bilmektedir. Ücretlendirme, ödüllendirme, eğitim ve yükseltmeyi de buna göre yapmaktadır. Böylece çalışan performansını yükseltmeye yönelik birçok önlemi de zamanında alma imkânına kavuşmuş olmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta performans ölçümünün nesnel, adil, açık, işe yönelik ve yönlendirici olmasıdır (Bilgin, 2015). Performans ölçme sistemleri ortak bir çalışma ve bilgi alışverişine, hatalarda ve başarılarda sorumluluk paylaşımına, gelişmeye ve eğitime imkân tanıyan dinamik bir sistemdir (Barutçugil, 2002: 178). Dolayısıyla uygulanan performans ölçüm sistemi suçlayıcı değil, performansını yükseltmeye dönük ve yönlendirici olmalıdır. Böyle bir performans sisteminin çalışanların başarısı yanında örgütün rekabet gücünü de

artırması beklenmektedir. Bu durumda, başarılı ve rekabet gücü yüksek bir örgüte ait çalışanların hem motivasyonu hem de iş doyum düzeyi yüksek olmaktadır.

#### **3.2.1.4. Yükselme İmkânları**

Kurumların terfi uygulamalarının adaletli olması ve yükselme imkânlarına yönelik fırsatların varlığı iş doyumuyla yakından ilişkilidir. Personelin yapacağı başarılı çalışmalar sonunda yetki ve sorumlulukları daha fazla olan üst bir göreve geçeceğini bilmesi iş doyum düzeyini yükseltmektedir (Bilgin, 2015). Çünkü terfi eden personelin statüsü yanında aldığı ücreti de yükselmektedir. Bu sebeple yöneticiler tarafından kurumda çalışan her personele yükselmesi için fırsat verilmeli, yükselme ve şartları personeli özendirici olmalıdır. Ayrıca yükselme şartları işe ilişkin ve gerçekçi olmalıdır (Bilgin, 2016).

Personel bakımından yükselme nasıl olursa olsun nesnel kuralların var olduğu bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya yöneltecek, bilgi ve yeteneklerini geliştirmeyi özendirecek iyi bir teşvik unsurudur (Tortop, 1992: 121). Durukan tarafından yapılan çalışmada da yükselme imkânının olmadığını düşünen çalışanlarda iş doyum düzeyinin azalmakta olduğu, iş performanslarının ise bundan olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır (Durukan, 2017: 40). Dolayısıyla yükselme personel için olumlu bir durumdur ve bunun sonucunda da çalışanların yüksek düzeyde iş doyumunu yaşamaları mümkün olmaktadır.

#### **3.2.1.5. Ücret**

Personele belli bir zamanda emeği karşılığı yapılan ödemeye ücret denmektedir. Ücret kişinin işine verdiği emek, zaman ve gayretin karşılığı olarak ödenmektedir (Bilgin, 2016). Çalışanlar emekleri karşılığı yapılan bu ödemenin yeterli ve adil olmasını istemektedir. Emek karşılığında ödenen ücretin çalışanların iş doyumları üzerinde göz ardı edilemeyecek düzeyde önemli bir etkisi bulunmaktadır (M. Nal ve B. Nal, 2018: 138). Emeği karşılığı ödenen ücretin adaletsiz veya yetersiz olduğunu düşünen çalışanlar bu durumdan rahatsız olmakta, bunun sonucunda huzursuzluğu artarken iş doyum düzeyleri de düşmektedir (Karababa, 2012: 41). Oysa ücretlendirmenin temel amacı personele çalışmasının karşılığını vermenin yanında, iç ve dış dengeyi gözeterek onun performansını artırmak ve motivasyonunu sağlamaktır (Bilgin, 2015). Dolayısıyla performans ve motivasyonu yükselen personelin iş doyum düzeyinin de yükselmesi beklenmektedir.

### 3.2.1.6. Ödüllendirme

Personelin üstün performansının yönetim tarafından takdir edilmesine ödüllendirme denmektedir. Ödülün birçok çeşidi olmakla birlikte en ideal olanı mesleki yaşama katkı ödülüdür. Ödüllendirmenin amacı personelin disiplin kurallarına uyması ve ortalama üstü çalışmasını sağlamaktır (Bilgin, 2015). Çalışanın ödülünden doyum sağlaması beklentisinin karşılanıp karşılanmamasıyla ilgili bir durumdur. Ödülde eşitlik, adalet, süreklilik, performans ve katkı sağlama ilkelerine mutlaka uyularak ödüllendirme yapılması gerekmektedir. Ödül ölçütlerinin, miktarının, zamanının, ödül sahibinin belirlendiği ödüllendirme sürecinin sonunda, ödülün bütün çalışanların katıldığı bir törenle verilmesi hem ödül alan hem de diğer personelde yüksek düzeyde bir motivasyona sebep olmaktadır (Bilgin, 2016).

Ayrıca ödüller iş göreni isteklendirmenin yanında örgütsel bağlılığını da etkilemektedir. Zira ödüllendirme performansı yüksek başarılı çalışanlara yönetimin bir teşekkürü niteliğindedir (Tortumluoğlu, 2014: 40). Ödül alan bir çalışan takdir edilmesine bağlı olarak yaptığı işten mutluluk duyacak ve onu daha çok sahiplenecektir. Bu pozitif ruh haliyle çalışan personelin iş doyum düzeyinin de yüksek olması beklenmektedir.

### 3.2.1.7. Personel davranışları

Bir günlük sürenin yarısından fazlasını çalışma ortamında geçiren birey için iş arkadaşlarının uyumlu olması ve onlarla birlikte sosyalleşmesi son derece gerekli bir durumdur (Eronat, 2004: 19). Birbirine yakın ya da benzer tutum ve görüşte olan çalışanlardan oluşan bir ortamda daha az çatışma yaşanmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986: 90).

Ayrıca kurum içindeki ilişkiler karşılıklı, işlevsel, dayanışma ve yardımlaşmaya dayalı hizmet temellidir. Dolayısıyla personel arasındaki ilişkilerin iyi olması çalışanların iş doyumunu yaşamasını sağlamaktadır (Ergin, 1997: 26). Yani çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler içerisinde olan iş görenlerin iş doyum düzeyleri yüksek iken bunun tam tersi durumlarda ise iş doyum düzeyleri düşük olmaktadır (Karasu, Aylaz ve Dadük, 2017: 181-182). Kurum çalışanları, gruplaşarak ya da toplu halde ne derecede birlikte ve bir arada çalışmayı istiyor ve bunu da başarabiliyorsa, çalıştıkları kuruma o denli bağlı olacaklar ve o derecede iş doyumunu sağlayacaklardır (İ. E. Başaran, 2000: 220). Bu nedenle çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler içinde olan çalışanların, iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Aksi durumda ise çatışmalar personelin moralini

düşürmekte, enerjisini iş dışında başka yönlere çekmekte, ruhsal sağlığını bozmakta ve işbirliğinden kaçınmasına neden olmakta, bu da bireyin dolayısıyla da örgütün verimliliğini düşürmektedir (Akçakaya, 2003: 662-663).

### **3.2.1.8. Yönetimin tutumu**

İş görenin çalıştığı kurumun yapısı, yönetimin niteliği çalışanın iş doyumunda başlı başına önem arz etmektedir (İ. E. Başaran, 2000: 220). Yönetimin açık olması, yönetsel ve uygulamalar hakkında çalışanlara bilgi verilerek onların görüşlerinin alınması çalışan başarısını artırmakta ve iş doyumunu yükseltmektedir (Bilgin, 2015). Yine kurum yönetiminin olumlu tutumu sonucunda personel lehine sunulan imkânların karşılığında, çalışanların motive bir biçimde stratejik hedeflere yönelmesi ve daha yüksek bir performansla çalışması beklenmektedir (Gökkaya ve Türker, 2018: 24).

Öte yandan, yönetimin çalışanlarına danışarak karar alması, çalışanlar tarafından kurumun sahiplenilmesini de sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, yönetimin olumlu tutumu sıkı bir kurum kültürünün oluşmasına olanak sağlamakta hem de kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca kurum yönetiminin çalışanlarla birlikte aldığı kararlar daha kolay benimsenmekte, bunun sonucunda da yönetim ve çalışan arasında anlaşmazlık ve çatışmalar asgari düzeye inmektedir. Böyle demokratik ve huzurlu bir iş ortamında da çalışan personelin iş doyum düzeyinin yüksek olması beklenmektedir.

### **3.2.1.9. Örgütsel adalet**

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların işle ilgili durumlarda adaleti nasıl algıladıkları ve böyle durumlarda nasıl tepki gösterdikleriyle ilgilidir (Yelboğa, 2012: 172). Özellikle sosyal bir ortam olan kurumlarda, adil bir ortamın kurulması ve adaletin gereği gibi uygulanması personel üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır (Yeşil ve Ferit, 2012: 109). Bu durumda çalışmasının karşılığını kurumdan eşit düzeyde ve adil olarak aldığını hisseden çalışanın iş doyum oranı artmaktadır (F. Karaman ve Altunoğlu, 2007: 112). Bu da örgütsel adalet ile iş doyum arasındaki ilişkinin yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğunu göstermektedir (Altıntaş, 2017: 340).

Bu nedenle çalışanlar açısından ücretlendirme, ödüllendirme, yükseltme ve diğer uygulamalarda adil kazanımlar için örgütsel adalet sağlanmalıdır. Çünkü çalışanlar kendilerine performansları ölçüsünde eşit ve adaletli davranılmasını istemektedir. Haksızlığa uğradığını düşünen bir çalışanın örgüt adaletine olan güvensizliği hem iş verimini hem de performansını düşürmektedir. Bu sebeple kurum yönetiminin, çalışanların

yaşam kalitesini ve iş doyum düzeyini artırmak için örgütsel adaleti sağlamak adına çaba sarf etmesi gerekmektedir (Bilgin, 2016).

### **3.2.1.10. Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü, kurum çalışanlarında ortak bir kimlik duygusunun oluşması ve kurum çalışanları arasındaki ilişkilerin dengede tutulması açısından büyük bir öneme sahiptir (Balay, 2000: 143). Örgüt kültürünün de içinde bulunduğu kurumsal kimlik algısının tüm boyutları ile iş doyumunu arasında son derece güçlü, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür (F. Yıldırım, 2017: 51). Örgüt kültürü örgütsel yaşamı belirlemekte, örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Ayrıca personelin öncelikleri ile kurum hedeflerinin uyumlu olmasını sağlamaktadır. Çalışanlarda bir kimlik ve aidiyet duygusunun gelişmesini ve ortak amaca katılımı sağlayarak örgüte bağlılığın oluşmasını ve kuvvetlenmesini sağlamaktadır (Samadov, 2006: 107). Bu nedenle örgüte bağlılık ve iş doyumunu birbirini olumlu yönde etkileyen belirleyiciler olarak kabul görmektedir (Korkmaz ve Baykal, 2018: 89).

Dolayısıyla örgüt kültürü yöneticiyi etkileyen kurum içi etkenler içinde önemli bir yere sahip olduğundan, iş görenlerden etkili, verimli ve akılcı bir biçimde yararlanabilmek için örgüt kültürünün öznesi haline getirilmeleri gerektiği değerlendirilmektedir. Örgüt kültürünün güçlü ve samimi olduğu kurumlarda çalışan personelin aidiyet bağının gücüne bağlı olarak performans ve iş doyum düzeyinin de yükselmesi beklenmektedir. Ancak, örgüt kültürü her zaman çalışanların katkıları ve yılların birikimiyle demokratik bir ortamda şekillenmemektedir. Bir kurumun üst kademedeki yöneticilerinin kültürü, düşünce yapısı ve davranış kalıpları o örgüte ait düşünce ve davranış kültürünün sınırlarını belirlemektedir (M. Yılmaz, 2013: 39). Baskıcı, katı hiyerarşik bir yönetim tarzının çerçevesini çizdiği, onun müdahale ve yönlendirmesiyle oluşturulmaya çalışılan kurum kültürü, çalışanlarda rahatsızlıklara ve kurumu sahiplenmemeye sebep olmaktadır. Bunun sonucunda da verim ve performans düşüklüğü yaşanmakta, iş doyum düzeyi düşmekte, personel devir oranı ise yükselmektedir.

### **3.2.1.11. Mobbing**

Psikolojik şiddet veya psikolojik yıldırma anlamında kullanılan mobbing Leymann'ın tanımında: "bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlâk dışı yöntemler ile sistematik bir şekilde uygulanan psikolojik terör"dür (aktaran Çobanoğlu, 2005: 28). İşyerinde uygulanan bu tür şiddetin çalışan açısından

birçok sonucu olduğu gibi örgütün yapısı ve işleyişine de olumsuz etkisi bulunmaktadır. Mobbinge maruz kalan çalışanlarda saldırgan davranışlar, iş doyumsuzluğu ve işe devamsızlık artmakta buna bağlı olarak örgütte ise çalışan devir hızı oranı yükselmektedir. Ayrıca psikolojik taciz ile iş doyum düzeyi arasında ters bir orantı bulunmaktadır. Yani çalışanların psikolojik tacize uğrama düzeyi yükseldikçe iş doyum düzeyleri düşmektedir (Doğan Atalan, 2017: 97; M. Öztürk ve Şahbudak, 2017: 215).

Diğer taraftan psikolojik şiddete maruz kalan çalışanlar iş yeri sınırlarını da aşacak şekilde mutsuz ve huzursuz olmaktadır. Başka bir ifadeyle hem iş doyumunu hem de yaşam doyumunu bu durumdan kötü bir şekilde etkilenmektedir. Yapılan birçok araştırma da bu sonucu teyit etmiştir ki işyerinde uygulanan psikolojik şiddet iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Karcioğlu ve Akbaş, 2010: 147; N. Kılıç ve Tel, 2017: 38).

### **3.2.2. Kişisel Faktörler**

İş doyumuna etki eden kişisel faktörler kişinin kendisiyle ve yaptığı işle birebir ilgili olan kişilik, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, iletişim becerisi, pozisyonu, iş kıdemi ve tecrübesi, stres ve öfke düzeyi, morali ve iş doyumunu olarak sıralanabilir. Bunlar aşağıda alt başlıklar halinde ele alınarak çalışanların iş doyumuyla etkileşimi açısından incelenmeye çalışılacaktır.

#### **3.2.2.1. Kişilik**

İş doyumunu ile kişilik arasında bir etkileşimin var olduğu değerlendirilmektedir. Bu etkileşim çalışanların yeteneği, çevreyle uyumu, kendine güveni gibi kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin sınırlı yetenekleri olan, çevreyle uyumsuz çalışan iş görenlerde iş doyumsuzluğu görülmektedir (Üçüncü, 2016: 25). Bunun tam tersi olarak güçlü bir kişiliğe sahip çalışanların iş doyum düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Sarıkamış, 2006: 64). Yani çalışanlar ne kadar dışa dönük, yetenekli ve kendine güvenen bireyler ise iş doyumunu yaşama oranları da o derece yüksek olmaktadır. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisini geliştiremeyen çalışanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirmektedir (Baltaş, 2000: 172). Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan bireyler azimli ve sebatkâr oldukları için bunların iş doyum düzeyleri ise yüksek çıkmaktadır (Akşit Aşık, 2010: 40).

#### **3.2.2.2. Yaş**

İş doyumunu ile yaş arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkün bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda ileri yaş grubunda bulunan çalışanların düşük yaş grubunda bulunan

çalışanlara göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görülürken (Doğan Atalan, 2017: 94; Emre, 2016: 5) bazılarında ise, orta yaş iş doyumunun zirve noktası olarak görülmektedir. Bu noktada yaş ile iş doyumunu arasında U şeklinde bir ilişkinin mevcut olduğu ifade edilmektedir (Bozyiğit ve Durmuş, 2018: 5; Okpara, 2006: 50). Akşit'e göre başlangıçta, genç yaştaki çalışan içsel iş doyumunu yaşarken yaşı ilerledikçe bu dışsal iş doyumuna dönüşmektedir (Akşit Aşık, 2010: 38).

Genç yaşta işe giren bireyin coşkusuna bağlı olarak beklentileri yüksek olduğundan, ilk hedefi yükselmek ve üst kademelerde saygın yerlere gelebilmektir. Ancak iş tecrübesi ve kurumdaki yasal mevzuat buna imkân vermemektedir. Beklentilerin aksine başlangıçtaki düşük ücret genç çalışanın hayattan beklentilerini karşılamaya yetmediğinden iş değişikliği düşüncesi daha ağır basmaktadır. Bu da kişinin işinden hoşnut olmasını engellemektedir. Zamana bağlı olarak çalışanın mesleğinde kıdemi ilerledikçe ücretinde de göreceli bir artış olmakta, kıdeme bağlı olarak yükselme olanakları da artmaktadır. Artık iş değiştirme düşüncesinin yerini başarma ve yükselme düşüncesi almaktadır. Bu düşünce emeklilik zamanı gelene kadar devam etmektedir. Emeklilik zamanı yaklaştığında değişikliklere uyum zorlaşmakta ve direnç artmakta, başarma isteğinin yerini emeklilik planları ve ne yapacağım endişesi almaktadır. Dolayısıyla yapılan işten bir beklenti kalmayıp, buna paralel olarak iş doyumunu da düşmektedir. Bu durumda yaşın iş değerlerine etkisi olduğu görülse de bu etkinin yönü çeşitlilik göstermektedir ve tutarlı değildir (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 490).

### **3.2.2.3. Cinsiyet**

Cinsiyetin iş doyumuyla göz ardı edilemeyecek bir etkileşimi olduğu varsayılmaktadır. Yaşam içinde erkek ve kadın için farklı roller ve farklı beklentiler mevcuttur. Çalışma ortamına bakıldığında yine erkek ve kadın çalışanların mesleki beklenti ve ihtiyaçlarının farklılık gösterdiği, bu farklılığın iş doyumuna da yansıdığı görülmektedir (Balıbey ve Öndaş, 2018: 184). Çalışan erkek ve kadınların iş doyumunu incelendiğinde, kadınların erkeklere göre daha fazla iş doyumunu yaşadığı gözlenmiştir (Groot ve Maasen Van Den Brink, 1999: 344). Erkeklerin egemen olduğu iş dünyasında kadınların kendilerini kabullendirme ve ispat etme çabaları işlerinde daha başarılı olmalarını şart koşmaktadır. Bu nedenle, başarı peşinde koşan kadın çalışanlar, mücadele sonucu başarı kazandıkça başarma hissiyle iş doyum düzeyleri de yükselmektedir.

Ancak Büyükgöze ve M. Özdemir tarafından yapılan bir araştırmada erkek öğretmenlerin iş doyum düzeyinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna

ulaşmıştır (Büyükgoze ve M. Özdemir, 2017: 320). Şu halde her iki cinsiyet içinde çalışma koşulları eşit olduğunda iş doyumunu konusunda bir farklılık olmadığı ulaşılan sonuçlar arasındadır (Akşit Aşık, 2010: 39). Öyle ki, iş yaşamında erkek egemenliğine bağlı olarak erkeklerin daha fazla fırsat yakalayarak kendilerini ispat etmesinden ve kendilerini daha iyi ifade etmesinden dolayı başarılı olduklarını ve bunun sonucunda da daha çok iş doyumunu yaşadıklarını söylemek mümkündür (Okpara, 2006: 51). Bu da göstermektedir ki kadın ve erkek çalışanlar arasında iş doyumunu farklılıklarını ele alan çalışmaların sonuçları arasında tam olarak bir tutarlılık bulunmamaktadır (Sarı, 2011: 55).

#### **3.2.2.4. Medeni durum**

Medeni duruma bağlı olarak evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha fazla iş doyumunu yaşadığı söylenebilir (Emre, 2016: 6). Dikmen (1995) tarafından yapılan bir çalışmada da, iş doyumunu ile evli olunan süre arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, evli kalınan süre arttıkça iş doyumunun da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Zira evli çalışanların oturmuş hayat düzenine bağlı olarak iş değiştirmesi pek mümkün olmadığından, bir anlamda yaptığı işe mecbur olmakta ve yaptığı işte başarı göstermek zorunda kalmaktadır. Şu halde iş değiştirmeyi göze alamadığından varsa olumsuzlukları da kabullenerek işine minnettar olma durumunu herkesi genelleyecek şekilde “mecburi iş doyumunu” olarak tanımlamak yanlış olmasa gerektir.

Ne var ki medeni durum ile iş doyumunu arasında bir etkileşimin varlığı ön kabule dayanıyorsa da, yapılan birçok araştırmada iş doyumunu ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Göçeri, 2014: 101).

#### **3.2.2.5. Eğitim düzeyi**

Çalışanların eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır (Akyurt, 2017: 29). Eğitim düzeyi yüksek kişilerin özgüveni de yüksek olmaktadır. Çalışanlar eğitim seviyeleri yükseldikçe işlerini daha iyi ve çabuk kavrayıp daha başarılı bir şekilde gerçekleştirirken iş doyumunu da bundan olumlu etkilenmektedir (İncir, 1990: 53). Daha kesin bir ifadeyle eğitim düzeyi arttıkça iş doyum düzeyi de artış göstermektedir (H. A. Yılmaz ve A. Dönmez, 2013: 95).

Ancak bazı araştırmalar göstermiştir ki eğitim seviyesi düşük personel daha fazla iş doyumunu yaşamaktadır (B. Toker, 2007: 103). Bunun yanında eğitim düzeyine uygun işlerde çalışan personelin iş doyumunu yüksek çıkmakta iken eğitim düzeyine uygun işlerde çalıştırılmayan personelde ise durum tam tersidir. Yine farklı eğitim düzeyine sahip



personelin bulunduğu iş yerlerinde çalışanlar arasında eğitim düzeyi farkı artıkça iş doyumunu bundan olumsuz etkilenmektedir. Çalışanlardan eğitim düzeyi yüksek personelin beklentileri de yüksek olduğundan, beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda buna bağlı olarak iş doyumunu da düşmektedir (Silah, 2005: 122).

Oysa M. Nal ve B. Nal (2018: 136) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların eğitim durumları ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki etkileşim çalışanın beklentilerine bağlı olarak hem olumlu hem de olumsuz olabilmektedir. Yine beklentilerinin karşılığını alamadığını düşünen çalışanın iş doyumunda ise bir düşme söz konusu olabilmektedir.

### **3.2.2.6. İletişim becerisi**

İletişim, diğer insanlarla sözlü ve sözsüz her türlü etkileşim kurmaktır. İş hayatında başarının %85'i doğru iletişime dayanmakta iken, kusurların %75'i iletişim eksikliğinden kaynaklanmakta, kayıpların %80'i ise kötü iletişim yüzünden gerçekleşmektedir (İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü, t.y.). Çalışanlar ve örgütler açısından ilişkilerin etkinliği iletişikle sağlanmaktadır (Onay ve diğerleri, 2011: 143). Yine çalışanların başarıları ve iş performansları da iletişim becerilerine bağlıdır (Onay, Süslü ve Kılıcı, 2011: 162). Çünkü iletişim becerisi yüksek olan çalışanlar iş yerinde kendilerini ve ne istediklerini daha iyi ifade edebilmektedir. Bu sayede de işlerinde daha başarılı olmaktadır. Dolayısıyla, başarılı çalışanların iş doyum düzeyinin diğer personellere göre daha yüksek olacağını söylemek mümkündür.

Kurum açısından bakıldığında etkili iletişim, çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi ilişkilerin kurulmasında önemli bir yere sahiptir. İletişimdeki aksaklıklar ise hem yönetici konumunda olanlar hem de çalışanlar açısından iş doyumunu yaşanmasında önemli problemlere neden olmaktadır (Tanrıverdi ve diğerleri, 2010: 105). Ancak, Salman tarafından yapılan araştırmada iletişim becerisi ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Salman, 2017: 91).

### **3.2.2.7. Kişinin pozisyonu**

Kişinin statüsü çalışma hayatında kendini ispatladığı ve yükseldiği konumdur. Statü o denli önemli bir hal almaktadır ki zaman zaman çalışanların asıl kişiliklerinin bile önüne geçmektedir. Çalışma yaşamında kişinin pozisyonu yükseldikçe geliri de artmakta buna bağlı olarak yaşam kalitesi de yükselmektedir. Statüsü yüksek çalışanların statüden

kaynaklı olsa gerek özgüvenlerinin de yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Statüye bağlı olarak diğer çalışanlar ve toplumdan gördükleri saygı neticesinde işe bağlılıkları ve iş doyumları artmaktadır. Bir genelleme yapılacak olursa yüksek statülü iş görenlerin düşük statülü iş görenlere göre iş doyumları yüksek çıkmaktadır (Ehtiyar, 1995: 75). Ayrıca yapılan araştırmalar sonucunda, yönetim düzeyindeki bir unvan veya yüksek statüde çalışan personelin böyle bir unvan ve statüde çalışmayanlara nazaran daha fazla iş doyumunu yaşadığı tespit edilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

### **3.2.2.8. İş kıdemi ve tecrübesi**

İş doyumunu ile iş kıdemi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Dikmen, 1995: 135). İş kıdemi az çalışanların iş doyum düzeylerinin düşük olduğu, iş kıdeminin artmasına bağlı olarak iş doyum düzeyinin de arttığı söylenebilir (Büyükgöze ve M. Özdemir, 2017: 320; Doğan Atalan, 2017: 112-113). Yani iş yerinde artan kıdem süresine bağlı olarak iş doyum düzeyi memnuniyet yönünde artış göstermektedir (Balıbey ve Öndaş, 2018: 180). Yükselme ve kıdeme bağlı ücretlendirme hem özel sektör hem de kamu kesimi için uygulanan bir yöntem olduğundan, hizmet süresi fazla olan çalışan bu imkânlardan daha fazla faydalanma şansına sahip olmaktadır. Çünkü çalışanın artan kıdemine bağlı olarak yükselme imkânının olması ve yükselmesine bağlı olarak ücretinin artması ihtiyaçlarını daha rahat karşılamasını sağlamaktadır. Ayrıca yıllar geçtikçe işine ilişkin bilgi ve becerisi de artacağından iş doyumunu ve örgüte bağlılığının da artması beklenmektedir (Köroğlu, 2011: 39).

Yine kıdem tazminatı ödemelerinin çalışılan yıl esas alınarak yapılmasından dolayı da iş görenlerin bunu göz ardı etmesi pek mümkün bulunmamaktadır. İş yerindeki kıdem yılı artan çalışan kendi isteğiyle işten ayrıldığında tazminat ödemesinin yapılmayacağını bildiğinden ayrılma düşüncesine sıcak bakmamaktadır. Bunun sonucunda da uzun yıllar çalışmayı düşündüğü iş yerini daha çok benimsemekte ve işine daha sıkı bağlanmaktadır.

Diğer yandan kıdem ile iş tecrübesi birbiriyle uyumlu ve bağlantılı bir durumdur. Aynı işte uzun süre çalışan bir personelin kıdemine bağlı olarak iş tecrübesi de fazla olmaktadır. Ancak, iş tecrübesini iş doyumunu açısından önemli kılan, kıdemli iş görenlerin kendileriyle eşit diğer kıdemlilere göre çalışılan işe ilişkin daha fazla olumlu kazanımlarının bulunmasıdır. Çalışanın uzun yıllar bildiği ve tanıdığı işi yapmasından dolayı mevzuata ve müşterilere hâkim olması özgüvenin de yüksek olmasını sağlamaktadır. Ayrıca sürekli tekrarlanan işini kısa zamanda ve doğru olarak yapan çalışan, bunun sonucunda kendisine duyulan güvenden kaynaklı iş doyumunu yaşamaktadır.

Yine iş tecrübesi çalışanın çabucak gözden çıkarılmasını engellemektedir. Zira işveren, çalışan için hem zaman hem para hem de emek harcamıştır. Bu yüzden de belli bir seviyeye gelen personeli işten çıkararak baştan başlamak istememektedir. Çünkü iş tecrübesi yüksek personel işini kısa zamanda ve müşteri memnuniyetini sağlayarak gerçekleştirmektedir. Bu da kuruma olduğu kadar çalışana da olumlu bir dönüt sağlamaktadır. Sonuç olarak tecrübesiyle kendisinden memnun olunan çalışan takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir. Bunun sonucunda da çalışan yüksek düzeyde iş doyumunu yaşamaktadır.

### **3.2.2.9. Stres ve öfke düzeyi**

Stres, sinirsel bir yoğunluk ve gerilim halidir. Bu yoğunluk, bir gerginlik ve huzursuzluk yaratarak kişiyi olumsuz olarak etkilemektedir. İş stresi, işe bağlı olarak bir takım fiziksel ve psikolojik gereksinimlerin karşılanamadığı zaman ortaya çıkan bir durumdur (Siu ve Cooper, 1998: 35). Çalışanın işiyle ilgili strese neden olan kaynaklar, kurumdaki çatışmalar, iş yükünün fazla olması, yönetim şekli, işin tekdüze ve sıkıcı olması, iş tatminsizliği, yükselme olanaklarının kısıtlı olması ve çalışma ortamı şartları gibi unsurlardır (Ross, 1997: 42). Stres düzeyi düşük olan çalışanlar, olaylardan daha çabuk ve kötü yönde etkilenmektedirler (Köroğlu, 2011: 87). Bu da çalışana hem mutsuz etmekte hem de onun iş doyumuna neden olmaktadır.

Öfke ise, bireyin bir tehlikeyle ya da engellenmeyle karşılaştığında yaşadığı çaresizliğin, güçsüzlüğün, yetersizliğin yarattığı kaygıdan kurtulmak amacıyla hoşnutsuzluktan kızgınlık ve şiddete kadar değişebilen bir duygudur (Doğan, H. Güler ve Kelleci, 2001: 26-32). Kurum içi eşitsizlikler gibi birçok neden çalışanlar üzerinde, nefret, öfke, sinirlilik, yüksek stres, güven kaybı, aşırı kaygı, ileriye görememe, aşırı yorgunluk gibi çok önemli bireysel etkilere yol açabilir (Görgülüer, 2013: 68). Bu gibi durumların var olduğu işyerlerinde öfke patlamaları çok sık yaşanmaktadır. Bu işyerlerinde çalışanlar sürekli stres halinde olduklarından iş üretmek ve kaliteyi artırmaktan çok, endişe ve öfke duygusu ile açıklarını kapatmaya çalışmaktadır. Bu da hem verimi hem de çalışanların doyum düzeyini düşürmektedir (Öfke kriziyle baş etme, t.y.).

Öz benlik duygusu zayıf olan bireylerde bu gibi öfke patlamaları daha sık ve yoğun yaşanmaktadır. Öfke düzeyi düşük çalışanların en basit olumsuzluklardan bile daha fazla etkilenmesi, bunun sonucunda mutsuz ve kaygılı olması ve iş doyumunu yaşamaması kaçınılmazdır. Zira istek ve ihtiyaçları engellenen ve iş doyumunu yaşamayan çalışanlar, çocukça tavırlar, ağlama, öfke ve kızgınlık, saldırganlık ve küsme gibi davranışlar

gösterebilmektedir (Görgülüer, 2013: 113). Ayrıca öfke düzeyi düşük çalışanlarda öfke, stres, mutsuzluk ve iş doyumсуuzluğu kısır bir döngü olarak sürekli tekrarlanıp durmaktadır.

### **3.2.2.10. Moral**

Moral, Türk Dil Kurumu tarafından sözlük anlamı olarak, bir insanın ruhsal ve manevi gücü olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların moralinin yüksek olması onların ruhsal ve manevi açıdan da güçlü oldukları anlamına gelmektedir. Yüksek moral kurumun ve kurum amaçlarının benimsenmesi ile beraber kurum çalışanları arasındaki bağlılığın ve ahengin iyi olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 161).

Kurumlar çalışanların aidiyetlerini sağlamak ve onları mutlu etmek için bir takım sosyal aktiviteler düzenlemektedirler. Doğum günü kutlamaları, sosyal yemek ve piknikler, ayın elemanı seçimi bu yöntemlerden bir kaçı olarak sayılabilir. Böyle sosyal buluşmalar çalışanların moral ve motivasyon kazanmasına yardımcı olmaktadır. Moral ve motivasyon artışının yapılan işlere yansması da verimlilik ve yüksek kalite olmaktadır. Literatüre bakıldığında da işine motive bir çalışanın hem iş doyumunun hem de işe devam arzusunun artacağı öngörüsü karşımıza çıkmaktadır (Gökkaya ve Türker, 2018: 24). Bu sayede hem kişisel başarı, hem de kurumsal başarı artmış olacağından, çalışanların başarıya bağlı iş doyumunu sonuna kadar hissetmesi beklenilmektedir. Oysa bu gibi sosyal buluşmalardan uzak ve kendisini yalnızlığa iten çalışanların morali bozulmakta, bunlar işini sevmemekte ve dolayısıyla iş tatmini sağlayamamaktadır (Görgülüer, 2013: 85).

### **3.2.2.11. Kişisel performans düzeyi**

Kişisel performans düzeyine bağlı olarak çalışanların iş doyumu düzeyleri farklılık göstermektedir. Performansı yüksek çalışanların iş doyum düzeyleri yüksek çıkarken ortalama bir performansla çalışan iş görenlerin iş doyum düzeyleri düşük seyretmektedir (Bağcı, 2014: 67). Yine yüksek performans gösteren iş görenin yönetim tarafından ödüllendirilmesi de iş doyumuna sebep olmaktadır. Bu bağlamda performans, ödül ve iş doyumunu çemberinde çalışan kişilerin performansı daha da yükseltmekte, dolayısıyla iş doyumunu yaşayan personelin iş performansı da hep yüksek çıkmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 20-25).

## **3.3. İş Doyumu Ölçekleri**

İş doyumunun tanımı, ölçümü ve iş doyum araştırmasında ölçek kullanımı iş doyumunun en önemli sorunlarından. İş doyum düzeyinin belirlenmesi amacıyla

kullanılan en yaygın ölçüm yöntemi mülakattan ziyade ölçeklerin kullanılması yoluyla yapılanıdır (Özsoy, Uslu, Karakiraz ve Aras, 2014: 234).

İş doyumunun ölçümünde birçok farklı ölçek kullanılıyor olsa da biz bu çalışmada Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiş olan Minnesota İş Doyum Ölçeğini, Smith, Kendall, Hulin (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlama Endeksini, Kunin (1955) tarafından geliştirilen Yüz Çizelgesi ve Kritik Olaylar Yöntemini açıklamaya çalışacağız.

### **3.3.1. Minnesota Tatmin Ölçeği**

Literatür araştırmaları incelendiğinde çalışmaların büyük çoğunluğunda Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ)'nin kısa formunun kullanılmış olduğu göze çarpmaktadır. Ölçeğin özünde çalışma bağlamında iş koşulları ile iş doyumunu ilişkilendirilmektedir (Kantarıcı, 1997: 21).

Uzun formu 100 maddeden oluşurken MSQ'nun kısa versiyonu ise iş doyumunun 20 alt boyutunu değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmış “işimin bu yönünden hiç memnun değilim”, “işimin bu yönünden memnun değilim”, “kararsızım”, “işimin bu yönünden memnunum”, “işimin bu yönünden çok memnunum” şeklindeki beşli likert tipi seçeneklerden seçim yapılabilen soru formundan oluşmaktadır (Martins ve Proença, 2012: 4-5).

Ölçekte ters soru bulunmamaktadır (Süloğlu, 2009: 25). Ölçekten elde edilecek en düşük puan 20 iken en yüksek puan ise 100'dür (Ünsal ve Türetgen, 2005: 46). Bütün maddelerden elde edilen puanların 20'ye bölünmesi sonucunda genel tatmin puanına ulaşılmaktadır (Özsoy ve diğerleri, 2014: 235).

### **3.3.2. İş Doyumu Ölçeği (JSS)**

Ölçek iş doyumunu ölçmek için 1985 yılında Paul E. Spector tarafından geliştirilmiş olup iş doyumunu araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. 36 madde ve dokuz farklı boyuttan oluşan ölçekte altılı likert derecelemesi mevcuttur. Katılımcıların ölçekte yer alan ifadelere; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Orta Şiddette Katılmıyorum”, “Kısmen Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Orta Şiddette Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklere göre cevap vermesi istenmektedir (Özsoy ve diğerleri, 2014: 235).

Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İş Doyumu Ölçeği-Job Satisfaction Survey (JSS); “Ücret”, “Yükselme olanakları”, “Denetim” (ilk amirle olan ilişkilerden sağlanan doyum), “Sosyal haklar”, “Performansa Dayalı Ödüllendirme”, “İşin yapılma

şekli” (kural ve prosedürlerle ilgili doyum), “Çalışma arkadaşları”, “İşin yapısı” ve “İletişim” olmak üzere dokuz alt boyuttan oluşmakta, her boyut ise dört madde içermekte olup, toplamda 36 maddeden oluşmaktadır. “Yaptığım iş karşılığı adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.” ve “İşimde yükselme şansım çok düşüktür.” gibi maddelerden oluşan JSS ölçeğinde her madde “1-Hiç katılmıyorum”dan “6-Tamamen katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Maddeler çift yönlü yazıldığı için yarısı ters puanlanmaktadır.

JSS’de yer alan her bir alt ölçeğe ait iş tatminini araştıran dört madde bulunmaktadır. Katılımcı bu maddelerin her birine en az bir en fazla altı puan verebilmektedir. Her bir alt ölçek ise en fazla 24 puan en az ise dört puan alabilmektedir. Alt ölçek puanlarının toplamı iş tatmin puanını vermektedir. Buna göre en düşük iş tatmin puanı 36 iken en yüksek iş tatmin puanı ise 216 olarak ölçülmektedir (G. F. Can, Atalay, Eraslan ve Özçakmak, 2015: 585-586).

### **3.3.3. Yüz Çizelgesi**

Ölçek 1955 yılında Kunin tarafından geliştirilmiş olup, ölçekte farklı ifadeler takınmış altı adet yüz resmi vardır. Katılımcılar yükselme olanakları, yönetim, ücret ve iş arkadaşlarıyla ilgili soruları yanıtlarken düşüncelerinin ifadesi olarak kendilerini en iyi tanımlayan yüz resmini seçmektedirler (Tütüncü, 2002: 131).

### **3.3.4. İş Tanımlama Endeksi**

Bu ölçek Smith, Kendal ve Hulin tarafından 1969 yılında ortaya konulmuş olmakla birlikte 1987 yılında yeniden düzenlenerek geliştirilmiştir. Birçok araştırmacı tarafından geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış ve özgün çalışmaya uygun sonuçlara ulaşılmıştır. Smith, Kendall ve Hulin’ in çalışmasında iş doyum düzeyine etki eden, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutu mevcuttur (Ergin, 1997: 26). Bu ifadeden de anlaşıldığı üzere İş Tanımlama Endeksi terfi, ödemeler, iş arkadaşları ve yöneticilerden tatmin olma ve işin kendisi olmak üzere beş açıdan iş tatminini değerlendirmektedir.

Yetmiş iki ifadeli ölçekte katılımcılar “evet”, “hayır” ya da “kararsızım” şeklinde cevap vermektedir. Bu sayede katılımcıların iş doyumunu hem beş farklı açıdan hem de genel anlamda ölçülebilmektedir (Özsoy ve diğerleri, 2014: 235). 1982 yılından sonra Johnson, Smith ve Tucker tarafından beşli likert ölçeğinin daha güvenilir sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Bu ölçek Türkçeye Ergin (1997) tarafından çevrilmiş, aynı zamanda geçerlilik ve güvenilirlik açısından da çalışılmış bulunmaktadır (Toker, 2007: 97).

### 3.4. İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları

İş doyumsuzluğu, iş görenin işe karşı negatif tutumunu ifade etmektedir (E. Acar, 2007: 5). Çalışanın iş doyumunu yaşamasına sebep olan faktörlerin birinin veya bir kaçının olumsuz olması durumunda, çalışanın iş doyum düzeyi düşerken doyumsuzluk oranı ise negatif yönde yükseliş göstermektedir. Negatif oranın yükselmesine bağlı olarak çalışanların yaptıkları işten hoşnut olmaması, iş kaynaklı huzursuz ve mutsuz olmaları durumunu ifade etmektedir. Bu durum içindeki çalışan yaptığı işten gurur duymazken, bunu açıkça ifade etmese bile işine karşı bir soğukluk ve nefret duymaya başlamaktadır. İş bırakmadığı müddetçe de ihtiyaçlarını karşılamak için memnuniyetsiz ama zorunlu olarak çalışmaya devam etmektedir. İş görenin iş doyumsuzluğu yaşamaya başlaması, bireysel olarak birçok olumsuz sonuçların da yaşanması anlamına gelmektedir. İş ortamında stres, tükenmişlik, sinirlilik ve aşırı tepki vermenin yanında çalışan, iş ortamından uzaklaştıktan sonra da devam edecek psikolojik rahatsızlıklara maruz kalmaktadır. Doyumsuzluk düzeyinin negatif yönde sürekli artış göstermesi zamanla çalışan için farklı alternatifleri de gündeme getirmektedir. İşinden doyum alamayan çalışan başlarda huzursuzluk çıkarmaya ve devamsızlık yapmaya başlayacak ilerleyen dönemlerde ise bu durum işi bırakmaya kadar gidebilecektir.

Kurumsal anlamda olaya bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşılacak olursa çalışanın iş doyumsuzluğu yaşamasının sadece bireysel sonuçları olmadığı görülecektir. Makro düzeyde örgüt düzeni, disiplini ve verimliliği de bundan olumsuz etkilenmektedir. Çünkü mutsuz ve huzursuz olarak çalışan iş görenler çevrelerindeki insanları da huzursuz ve mutsuz etmektedir. Bu bağlamda iş doyumunun düşük olduğu örgütlerde iş gücü devri ve stres düzeyinin yüksek; saldırganlık, çatışma, hastalıklar, kurum içi yabancılaşma ve devamsızlıkların fazla; sadakat ve örgüte bağlılığın ise zayıf olması beklenmektedir (Keleş, 2006: 68-82).

Bu itibarla, iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlar için yabancılaşmadan başlayarak işten ayrılmaya kadar uzanan süreçte yaşanması muhtemel durumlar bu bölümde ayrı başlıklar altında detaylıca incelenmeye çalışılacaktır.

#### 3.4.1. Yabancılaşma

İşe yabancılaşma genel olarak çalışanın iş ortamında bıkkınlık, hoşnutsuzluk, duygusal ve fiziksel olarak güçsüzlük hissetmesi ve daha az gayret göstermesidir (Tokmak, 2014: 139). İş görenin iş doyumsuzluğu arttıkça, işe yabancılaşma düzeyinde de artış

olduğu birçok araştırmanın ortak sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (M. Turan ve Parsak, 2011: 12; Uysaler, 2010: 61; Üstün ve Çamlıca, 2017: 100; Yalçın ve Koyuncu, 2014: 92). İş doyumsuzluğu işe yabancılaşmaya neden olurken, aynı zamanda yabancılaşma da iş tatminini negatif yönde etkilemektedir. Yabancılaşmayı sadece iş doyumsuzluğuna bağlamakta pek doğru olmasa gerektir. Çünkü çalışan yaptığı işte içsel bir anlam bulamıyorsa işine karşı yine yabancılaşmaktadır (Çalışır, 2006: 38). Şu durumda çalışanın yüksek iş doyumuna sahip olması işine yabancılaşmamasını, işini daha çok sevmesini, daha fazla sorumluluk alabilmesini, işinin devamlılığını dolayısıyla da kurumunun istikrarını ve güçlenmesini sağlayacağından bu durum işletmeler için de büyük bir önem taşımaktadır (Yalçın ve Koyuncu, 2014: 92).

### **3.4.2. Stres ve Tükenmişlik**

Stres ve tükenmişlik arasında kuvvetli bir bağ bulunmaktadır. Hatta stres tükenmişliğe giden yolun ilk adımıdır denilebilir. Zira tükenmişlik, uzun dönemde işle ilgili gelişen stresin ardından bireyin enerjisinin fiziksel ve zihinsel olarak tükenmesidir (Süloğlu, 2009: 8). Cherniss (1980), tükenmişliği yoğun stres ve doyumsuzluğa tepki olarak bireyin kendini psikolojik olarak işinden soğuması olarak özetler. Bu kapsamda tükenmişlik kavramı, süregelen mesleki stres sonucunda ortaya çıkan düşük kişisel başarı, etkinlik ve verimlilik kaybı şeklinde kendini gösteren bir tepkimedir (F. Güner, Çiçek ve A. Can, 2014: 60). Çalışanlarda stres ve tükenmişliğin sonuçları ise işini boşlama, iş bırakma, hizmet hızı ve kalitesinde düşüş, devamsızlığın artması, aşırı tepki verme, iş performansının düşmesi sağlık harcamalarının artması, çatışmaların ve kavgaların sık yaşanması, iş doyumsuzluğu ve dikkat dağınıklığı olarak görülebilmektedir (Börü ve Çiper, 2007: 553).

### **3.4.3. Psikolojik Rahatsızlıklar**

Literatürde yapılan bazı çalışmalarda örgütsel psikolojik sermaye kapsamında bireysel psikolojik dayanıklılık ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır (H. A. Yılmaz ve A. Dönmez, 2013: 92). Psikolojik dayanıklılık kişinin engel, belirsizlik ve benzeri birçok olumsuz durumla baş etme ve başarılı olma yeteneğidir (Çetin ve Basım, 2011: 83-84).

Psikolojik dayanıklılığı düşük çalışanlar, örgüt içi çatışma ortamı ve bir takım engellemeler ile farklı psikolojik zorlamalar karşısında ani irkilme ve ürkme, titreme, kalp çarpıntısı, baş dönmeleri, ifade bozuklukları, bacak sallama, saçıyla ya da burnuyla



oyunama, boğaz ve ağız kuruluğu, aşırı yorgunluk, diş gıcırdatma, terleme, tırnak yeme, uyku düzensizliği, aşırı tepkisel hareketler, kendi kendine söylenme, baş ve sırt ağrıları gibi psikosomatik belirtiler göstermektedir. Bu gibi belirtilerle başlayan rahatsızlıklar ileriki dönemlerde çok daha ciddi rahatsızlıklara sebep olmaktadır. Bu rahatsızlıkları mide ve onikiparmak bağırsağı ülseri, kalp krizi ve rahatsızlığı, şeker hastalığı, yüksek tansiyon ve çeşitli deri hastalıkları, kolit, astım, alerji olarak sıralamak mümkündür (Aksu ve diğerleri, 2002: 72). Psikolojik dayanıklılık ile örgütü özümseme, örgütsel ve mesleki özdeşleşme ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca yüksek psikolojik dayanıklılık iş doyumunu her zaman pozitif yönde etkilemektedir (B. Dönmez, 2014: 81-82).

#### **3.4.4. Performans Düşüklüğü**

Çalışılan işte gösterilen başarı derecesi veya kelime anlamı olarak iş başarımı, performans kavramı olarak ifade edilmektedir (Bilgin, 2004a: 13). İş doyumunu yüksek çalışanlardan oluşan kurumlarda dinamik, etkin ve verimli bir çalışma ortamı bulunurken, bu ortam çalışanın işe bağlılığını ve performans düzeyini de üst seviyeye çıkarmaktadır (M. Yılmaz, 2013: 67). O halde yaptığı işle ilgili doyumsuzluk yaşayan çalışan açısından performans düşüklüğünü; beklenen performansın ortalamasının altında gerçekleşmesi, belirlenen hedeflere arzu edildiği şekilde ulaşılamaması ya da işte gösterilen başarı derecesinin düşmesi olarak tanımlamak doğru olacaktır. Şayet iş doyumunu yaşayan çalışanın performansı artıyor ve bunun sonucu olarak da ödüllendiriliyorsa, iş doyumsuzluğunun sonucu da düşük performans ve cezalandırma olarak gerçekleşmektedir. Yani iş doyumunun gerek personel gerekse kurum üzerinde olumlu etkisi yanında doyumsuzluğun olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bu nedenle, iş doyumunu kavramının öneminin hem çalışan hem de kurumlar tarafından iyi anlaşılması durumunda iş doyumsuzluğuna neden olan faktörlerle daha kolay mücadele edilebilme şansı yakalanmış olmaktadır.

#### **3.4.5. Verimsizlik**

Japonya verimlilik merkezinin tanımıyla verimlilik, var olan her şeyde özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşünce olarak açıklanmaktadır (Öncer, 2013: 2). Peter Drucker ise verimliliği en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki denge, (aktaran M. Güner ve Yücel, 2014: 31) olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlar ışığında verimsizlik, çıktı sayısının azalmasını ve çalışandaki durağanlığı ifade etmektedir. Şu halde iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanın iş hedeflerinin olması da beklenmemelidir. İş doyumsuzluğu yaşayan bir çalışan için en az emekle çıktı sayısının maksimize edilmesi ya da nitelikli çıktı alınması gibi bir sonuç da düşünülemez. Nihayet işine küsen bir çalışanın, yaptığı işi en iyi şekilde yaparak başarı elde etme gibi bir düşüncesi olmamaktadır. Dolayısıyla iş doyumsuzluğunun olağan sonuçlarından bir tanesinin de verim düşüklüğü hatta verim yokluğu olması kaçınılmazdır.

#### **3.4.6. Huzur, Sükûn ve Çalışma Düzenini Bozma**

İş doyumsuzluğu yaşayan çalışan bu doyumsuzluğunun sonucunda çalışma ortamının huzur, sükûn ve çalışma düzenini bozacak tavır ve davranışlar sergilemektedir. Fırsat buldukça devamsızlık yaparak iş ortamından kaçan birey, kaçamadığı zamanlarda ise işe olan tepkisini çevresine rahatsızlık vererek göstermektedir. Sırf huzur ve sükûnu bozmak maksadıyla, diğer çalışanlara sataşmakta, gürültü yapmakta, eşyalara suçlu muamelesi yaparak öfkesini onlara yöneltmektedir. Sürekli gerilim yaratan ve problem çıkaran doyumsuz iş gören, bu tavrıyla diğer çalışanların da mutsuz ve huzursuz olmasına çabalamaktadır. Öyle ki insanların huzursuz ortamdan kaynaklı olarak işini yapamaması, huzursuzluk çıkaran bireyin yönetimden ve diğer çalışanlardan bir çeşit öç almaya çalışması olarak açıklanabilir. Birey doyumsuzluğunun ve mutsuzluğunun sebebi olarak diğer çalışanları, dolayısıyla da kurumu bu şekilde cezalandırmakta, bu şekilde kendini tatmin etmeye çalışmaktadır.

#### **3.4.7. Devamsızlık**

Devamsızlık, işe geç kalma ve işten kaçma (Keser, 2009: 122) veya çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesidir (Tütüncü ve M. Demir, 2003: 152). Devamsızlık yapan çalışan iş planı veya programına göre mesaisinin olduğu zamanlarda işe gitmemektedir (Eren, 2007: 267). İş görenin işverene karşı olan çalışma yükümlülüğünü yerine getirmekten zaman zaman kaçınması, işinin başında olması gereken zamanlarda suiistimal davranarak işini aksatma eğilimi göstermesi genel itibariyle devamsızlık olarak adlandırılmaktadır.

Spectör'e (1997) göre işe gelmeme durumu ile iş doyumsuzluğu arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Özkalp'te (2011) iş tatmini yaşayanların daha az devamsızlık yaptığını söylemektedir. Çalışanlar bu devamsızlıklarını yeni iş aramaya fırsat yaratmak için hastalık ya da başka bahaneler arkasına gizleyerek gerçekleştirmektedir. İşe devamsızlık bütün

örgütlerde çok sık rastlanan bir durum olmasına rağmen rutin ve basit işlerde çalışanların işe devamsızlık oranı, ağır ve yaratıcılık isteyen uğraştırıcı işlerde çalışanlara göre daha yüksektir (Sat, 2011: 122).

#### **3.4.8. İş Bırakma**

Çalışanın iş doyumsuzluğunun en önemli sonuçlarından biri iş bırakma olarak karşımıza çıkmaktadır (Keser, 2009: 125). İş doyum düzeyi yüksek çalışanlar işi bırakmayı düşünmezken, iş doyum düzeyi düşük çalışanlarda bu durum tam tersidir (Akıncı, 2002: 19). Yani iş doyumunu düşük çalışanların işten ayrılma olasılıkları daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir (Vural Özkan, 2011: 203). Ancak iş doyumsuzluğu yaşayan her çalışanın doğrudan işten ayrılma eğilimi gösterdiğini söylemekte doğru olmayacaktır. Zira iş yerindeki kıdem ve bulunulan statü çalışanların işten ayrılma ya da kalma konusundaki kararlarını etkilemektedir. Bu bağlamda yüksek statülü mevkide çalışanlar ile aynı iş yerinde uzun süredir çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Vural Özkan, 2011: 203).

#### **3.4.9. Personel Devir Hızı**

Belli bir dönem esas alınarak iş bırakan çalışanların mevcut çalışanların ortalamasına bölünerek yüzdelenmesi personel devir hızını göstermektedir. Personel devir hızının yüksek olması kurumlar açısından işlerin aksamasına neden olabileceği gibi bu durum mevcut çalışanlarda huzursuzluk ve güvensizlik yaratabilmekte, aynı zamanda kurum itibarını da zedeleyebilmektedir. Bu nedenle kurumlar için personel devir oranının yüksek olması, işlerin yolunda gitmediğini gösteren olumsuz bir durumu ifade etmektedir.

Personel devir hızı ile iş doyumsuzluğu ilişkisine bakılacak olursa doyumsuzluk düzeyi yüksek kurumlarda personel devir hızının da yüksek olması beklenmektedir. Çünkü farklı nedenlerle işinden doyum sağlayamayan çalışanlar işten ayrılmak istemektedir (Eronat, 2004: 121). Ücret, yükselme olanakları, kurumun sosyal imkânları gibi olguların kısıtlı ve adaletsiz olması iş doyumsuzluğunu yükseltirken aynı zamanda personel devir hızını da yükseltmektedir. Çalışanlar kendi durumları ile benzer dış örnekleri sürekli değerlendirme halindedir. Değerlendirme sonucunda şayet haksızlığa uğradığı düşüncesi baskın çıkarsa bu kişinin işten ayrılmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin ücret bakımından bir karşılaştırma yapan çalışan için %25'lik bir fark söz konusu olduğunda iş değiştirmenin cazip hale geldiği söylenebilmektedir (Bilgin, 2015). Bu sebeple, personel devir hızını

düşürmek için çalışanı iş doyumsuzluğuna uğratan ücret azlığı gibi kısıtlı ve adaletsiz durumların, kurumlar tarafından, tespit edilerek ortadan kaldırılması gerekmektedir.

### **3.5. İş Doyumunun Diğer Kavramlarla İlişkisi**

İş doyumu şüphesiz birçok kavramla ilişkisi olan ve ilişkide olduğu diğer kavramların açıklanması sonucunda daha anlaşılır hale gelen bir kavramdır. Bu itibarla iş doyumuna etki eden ya da iş doyumunun açıklanmasında rol oynayan diğer kavramlar ayrı başlıklar halinde ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **3.5.1. İş Doyumu ve Yaşam Doyumu**

İş doyumu bireyin iş yaşamına ilişkin doyumunu ifade ederken yaşam doyumu ise bireyin çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşamdaki toplam doyumunu ifade etmektedir (Karababa, 2012: 56). Yani yaşam doyumu genel olarak insanın iş ve iş dışı yaşamında eriştiği doyumun birleşimini göstermektedir (Izgar, 2003: 141). Tümevarım yöntemiyle ifade edilecek olursa iş doyumu ve yaşam doyumu arasında bir etkileşim ve sıradüzen ilişkisi mevcuttur. Literatürde yapılan birçok araştırma çalışanların iş doyumları ile yaşam doyumları arasında çift taraflı bir etkileşimin varlığını ortaya koymuştur (Baştemur, 2006: 115; Bryant ve Constantine, 2006: 270; Dikmen, 1995: 133; Dixon ve Sagas, 2007: 246; Keser, 2005: 92). Araştırma sonuçlarında, işten alınan tatminin ya da işten kazanılan tecrübelerin, bireyin çalışma dışı yaşamını, diğer bir ifade ile yaşamının bütününe olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Diğer yandan bireyin iş dışı başarılarının da işteki başarıları üzerine etkisinin büyük olduğu düşünülmektedir (Keser, 2005: 81). Çalışanlar iş ortamında yaşanan güzel anları genel yaşamlarına, iş dışında gerçekleşen olumlu gelişmeleri ise iş yaşamlarına taşımaktadırlar (Avcı, 2013: 9). O halde bireyler iş hayatında başarı sağladıkları ölçüde yaşamlarında, yaşamlarında gelişim kaydettikleri sürece de iş hayatında başarı imkânları artmaktadır (Köksal, 2014: 54). Bu durumda, günün büyük bölümünü iş ortamında geçiren bireyler yaşamları boyunca elde ettikleri doyum hissini büyük çoğunluğunu yaptıkları işten sağlamaktadır denilebilir.

Öğretide iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik üç yaklaşım öne sürülmektedir (Kabanoff ve O'brein, 1980: 596-597). Taşma ya da aktarma varsayımına göre işlerinde doyum yaşayan bireyler yaşamlarında da doyum yaşamaktadırlar. Dengeleme ya da telafi etme varsayımında iş yaşamından veya yaşamdan elde edilen doyumlardan hangisi yüksekse o düşük olanı dengelemektedir. Üçüncüsü olan ayırım ya da ayırıştırma varsayımında ise iş doyumu ile yaşam doyumu arasında bir

ilişkiden söz edilemez. İş doyumu ve yaşam doyumu birbirinden bağımsız olarak ortaya çıkmaktadır (Avcı, 2013: 10; Karababa, 2012: 56-57).

### **3.5.2. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık**

İş doyumunun örgütsel açıdan önemi, iş tatmini ile verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar ve iş kazaları gibi kavramlarla olan yakın ilişkisine dayanmaktadır (Bayrak Kök, 2006: 294). Örgütsel bağlılık, örgütün bir üyesi olarak kalma isteği, çalışma ortamında yüksek performans gösterme çabası, örgütün değerlerine ve amaçlarına inanmak olarak ifade edilmektedir (Saal ve Knight, 1988: 317).

Örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasında genel etmenler yanında içsel ve dışsal etmenler bakımından da pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur (Korkmaz ve Baykal, 2018: 89). Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu etkileyen gerek kişisel gerekse örgüt içi ve örgüt dışı faktörlere bakıldığında bu iki kavramın iç içe geçmiş bir yapıdan oluştuğunu ve aynı yönlü bir ilişkilerinin olacağını söylemek yanlış olmaz (Gündoğan, 2009: 17). Bütün yapıdaki örgütler özel, tüzel, küçük, büyük hepsi de çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Çünkü örgüte bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar görevlerini en iyi şekilde yapmak için çabalamakta, örgüte daha uzun süreler hizmet vermekte ve örgütle olumlu bir ilişki yürütmektedirler (Oberholster ve Taylor, 1999: 57). Ancak örgütsel bağlılığı sadece iş doyumuyla sınamak doğru değildir. Çünkü bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık, iş doyumunu orta düzeyde etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkabilmektedir (Gedik ve Üstüner, 2017: 49). Zira iş doyumu örgüte bağlanma nedenlerinin sadece bir boyutunu ifade etmektedir. Üstelik çalışan işinden dolayı doyum yaşamasa bile örgütün imkânları ve sosyal konumu itibarıyla ya da farklı nedenlerden dolayı örgütte çalışmaktan memnun olabilmektedir. Yani iş doyumunun kesin sonucu örgütsel bağlılık olmadığı gibi örgütsel bağlılığın tek nedeni de iş doyumu değildir. Ancak her halükarda ikisi arasında pozitif, iç içe geçmiş, olumlu ve sürekli bir etkileşim bulunmaktadır.

### **3.5.3. İş Doyumu ve Sağlık**

İş doyumu, çalışanların sağlık durumlarını her bakımdan etkileyen bir olgudur. Fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında psikolojik sağlıklarını da olumlu bir şekilde etkilemektedir. İş doyumu yaşayan çalışanlar bedenlen ve ruhen sağlıklı, zinde ve kaygısız, olumlu ve uyumlu, performans düzeyi yüksek ve iş kazası ihtimali düşük şekilde çalışmaktadır. Oysaki işinden doyum sağlayamayan kişide stres, yorgunluk hissi, mutsuzluk, işine karşı isteksizlik, işyerine ve çalışma arkadaşlarına karşı yabancılaşma,

üyeyi olduğu gruba karşı uyum sorunu, işi ve işyeriyle ilgili yakınmalar şeklinde psikolojik tepkiler görülebildiği gibi sık sık hastalanma şikâyetleri de görülebilmektedir (Açıkalın, 2011: 238-239). Yani işten doyumсуuzluk, çalışana acı ve rahatsızlık verirken kişiyi olumsuz duygulara da sevk etmektedir.

İşten doyumсуuzluđun kişide ruhsal açıdan kaygı ve keder yaratması, bu durumun sürekli ve yoğun bir şekilde yaşanması, çalışanın ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Özkaya, Yakın ve Ekinci, 2008: 165). İş doyumсуuzluđu aynı zamanda çalışanların beden sağlığını da olumsuz etkileyerek alkol ve sigara alışkanlığı, uykusuzluk, anksiyete gibi olumsuzluklar yanında kişilerde ritim bozukluğu, çarpıntı, ülser, kalp hastalıkları vb. psikosomatik kökenli hastalıklara da yol açabilmektedir (Aksu ve diğerleri, 2002: 272). İşinden doyum sağlamayan bir çalışanın yaşadığı doyumсуuzluk durumu, işini sevmemesi, ondan hoşnut olmamasıyla ilgilidir. İşini yaparken gerekli özen ve dikkati gösteremeyen bu durumdaki çalışanlar için iş kazalarının olması ihtimali daha yüksektir. Bu kişiler için iş kazası sonuçları yaralanma hatta sakatlanma ile sonuçlanmaktadır. Sağlık riskleri ve yaralanmaların çalışanlar için olduğu kadar örgütler açısından da birçok olumsuz sonuçları vardır. O halde örgüt yönetimi tarafından, çalışanların sağlığının bozulmasına ve iş kazasına uğramalarına sebep olan iş doyumсуuzluđu nedenlerinin tespit edilerek bertaraf edilmesi gerekmektedir.

#### **3.5.4. İş Doyumu ve Motivasyon**

Motivasyon, bir işi başarmak için kişinin içinde duyduğu istek, güdü, bir hedefe yönelen sürekli çabanın derecesi, davranışı hedefe yönlendiren veya faaliyete geçiren güç olarak tanımlanmaktadır (Sandal Önal ve Kavuncu, t.y.: 32-33). İş doyum ve motivasyon kavramlarının anlamları incelendiğinde, birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılması pek mümkün olmayan, birbirlerine çok yakın hatta iç içe denilebilecek kavramların karşımıza çıktığı görülmektedir (Kesici, 2006: 61). Yani motivasyon ve iş doyum karşılıklı bir etkileşim ilişkisi içindedir. Tatmin yaşayan kişinin motive olabilmesi için gereken şartlar olgunlaşmış demektir ki güdülenmiş çalışan gayretlerinin sonucunda tatmin yaşayabilmektedir (Saracel, Taşseven ve Kaynak, 2016: 58). Şu halde kurumun çalışanı motive etme gücü, çalışanın iş tatminini artıran önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Kundak, Üzel Taş, Keleş ve Eğicioğlu, 2015: 9). Buna göre çalışan verimliliğinin yüksek olabilmesi için motivasyon ve iş doyum düzeylerinin de yüksek olması gerekmektedir. Yani motive bir biçimde çalışan ve çalışması sonucunda beklentileri karşılanan bireylerin iş doyumunu yaşaması kaçınılmazdır. Dolayısıyla iş görenlerin

motivasyonları sonucunda iş doyumları artarken verimlilikleri de artmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 386). İş doyumsuzluğu ve işe motive olamama durumu ise, iş görene acı vermekte, onu olumsuz duygulara yöneltmekte ve yaşamını zorlaştırmaktadır (Kesici, 2006: 66).

### 3.5.5. İş Doyumu ve Performans

İş doyumunu hangi sektör olursa olsun çalışanların yüksek performans göstermesi için görmezden gelinemeyecek kadar önemli ve vazgeçilemez bir faktördür (Atılğan, 2017: 35). Bu alanda yapılan birçok çalışma, iş doyumunu ve performans arasında doğrudan, pozitif ve çok güçlü ilişkilerin olduğunu göstermekte ve aynı zamanda da iş doyumunun iş performansının belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır (Büyükgoze ve M. Özdemir, 2017: 320; Köroğlu, 2011: 213; Bağcı, 2014: 69). Çünkü günümüz çalışma hayatında yaptığı işten tatmin sağlayamayan çalışanların yüksek düzeyde performans gösterememesi ve işini terk etmesi sık görülen bir durumdur (Atılğan, 2017: 37). Ancak iş doyumunu, ani artış ve azalışlar yaşanabilen dinamik bir özelliğe sahiptir. İş doyumundaki bu azalışlar kişinin kendisi, çevresi ve gündelik sorunlar ile fiziksel ya da psikolojik nedenlerle ilişkili görülmektedir. Bu sorunların performansa yansımaları ise iş veriminin düşmesi, personel arası çatışmaların, devamsızlığın ve iş kazalarının artması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Gönültaş, Aytaç ve Akbaba, 2018: 31).

Vroom (1964) tarafından yapılan çalışmada da iş doyumunun çalışan performansı ile olumlu ve dönüşümlü etkileşimi ortaya konulmuş bulunmaktadır. Öte yandan, iş görenin iş davranışının iş dışı etki ve faktörlerden arındırılması neticesinde iş doyumunu ve performans ilişkisi daha güçlü olabilmektedir (Çarıkçı, 2001: 166). Öğretide iş doyumunu ve performans arasındaki ilişki ve etkileşimin genel olarak üç başlıkta ele alındığı görülmektedir. Bunlar;

*İş doyumunu performansı artırır*, bu görüşe güç katan Hawthorne, Herzberg ve Maslov'un ileri sürdüğü fikirler ve yaptığı çalışmalarıdır. Bireysel ihtiyaçlar yeterince karşılandıktan sonra iş doyumunu sağlanacak ve çalışan daha motive ve daha arzulu bir şekilde çaba sarf edecektir.

*Performans iş doyumuna neden olur*, Vroom, Porter ve Lawler tarafından ortaya konulan modeller performansın iş doyumunu sağladığını destekleyen bu görüşe katılmaktadır.

*Performans ve iş doyumu verilen ödüllere bağlıdır, ödüller iş doyumuna neden oluyorsa, performans ödüllendirmeyle sonuçlanıyorsa diyebiliriz ki performans ve iş doyumu arasında ödüle dayalı bir ilişki vardır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 149).*

O halde kurumlar çalışanların performansını artırmak için iş doyumu yaşamasına engel olabilecek bütün olumsuzlukları ortadan kaldırmalıdır. Yine iş doyumu ve iş başarımı arasındaki bağlantıyı sağlayan ödüllendirmenin de adaletli bir şekilde yapılması için özen göstermeleri gerekmektedir.







## 4. TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞINDA BİR ARAŞTIRMA

Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığında gerçekleştirilen iş doyum ve performans araştırması kapsamında, belediyede kadro karşılığı istihdam edilen sözleşmeli personelin iş doyumunun bireysel performansına olan etkisi bulgular bağlamında ele alınacaktır. Bulgulara bağlı olarak sorunlar saptanmaya, her bir durum açıklanmaya çalışılacaktır.

### 4.1. Araştırma Yöntemi

Sınırlı bir sürede geniş bir alan ve dağınık bir çalışan kitlesinden sistematik bilgiler toplanması gerektiğinden, çalışmada nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışmanın ilk bölümlerinde sözleşmeli personel, performans yönetimi ve iş doyumunun ne olduğu konusunda teorik incelemelere yer verilmiştir.

Alan araştırmasında ise iş doyum ve bireysel performans arasındaki etkileşimi belirlemek amacıyla iki bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Birinci bölümde çoğunlukla süreksiz, nitel ve seçilmiş değişkenlerin yer aldığı 12 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde ise iş doyumunu ölçmeye yönelik 10 soru (1, 5, 8, 10, 11, 13, 15, 16, 18 ve 21. soru) ile bireysel performansı ölçmeye yönelik 11 soru (2, 3, 4, 6, 7, 9, 12, 14, 17, 19 ve 20. soru) olmak üzere toplamda 21 önermeden oluşan bir anket bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde beşli likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte kullanılan puanlama biçimi uçlarda keskin, ortada nötr, aralarda ise birbirine zıt ama sonuç odaklı olacak şekilde seçilmiştir. Bu ifadeler; hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Anketi cevaplayanların aynı yönde işaretleme eğiliminin önüne geçilmesi amacıyla bazı sorular olumsuz soru cümlesine çevrilerek aralara yerleştirilmiştir. Araştırmanın amacı ve temel hipotezi iş doyumunun bireysel performansa olan etkisini ölçmek olduğundan ve araştırmanın esasını; neden olan, etki eden ve bağımsız değişken sıfatıyla iş doyumunu oluşturduğundan, bireysel performans iş doyumuna bağımlı olan, ondan etkilenen ve iş doyumunun sonucu biçiminde kısıtlı olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca 2017 yılı Ekim ayında İş Sağlığı ve Güvenliği Şube Müdürlüğü tarafından 64 ayrı lokasyonda aydınlatma, termal konfor, toz, gürültü, titreşim ve elektromanyetik alan ölçümü yapıldığından ölçekte bu durumlara ilişkin sorulara ayrıca yer verilmemiştir (Ek: 4).

Araştırma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak “İlişkisel Tarama Modeli” kullanılmıştır. Çalışma neticesinde elde edilen veriler Statistical Package For The Social Sciences (SPSS) 21 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular ise çizelgeler ve şekiller aracılığıyla gösterilerek yorumlanmıştır.

#### **4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığında çalışan personelin iş doyumunun bireysel performansına olan etkisini ölçmeye yönelik olan bu çalışmada araştırmanın evrenini; 2017 yılı Ekim ayında Belediyede istihdam edilen 269 sözleşmeli personel oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 269 anket formu dağıtılmış olup, bu formlardan 13 tanesi cevapsız olmak üzere 241 adedi geri dönmüş, 28 tanesi ise dönmemiştir. Dolu olarak verilen formlardan sekiz tanesi eksik cevaplar nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Eksiksiz ve doğru bilgi veren 220 kişinin, yani çalışanların %82’sinin katılımı sonucunda elde edilen verilerle değerlendirme yapılmıştır. Dolayısıyla, sözleşmeli personelin %18’i bu çalışmaya katkı sağlayamamıştır.

Bu araştırmanın örneklemini, aynı dönemde belediye bünyesinde belirli süreli iş sözleşmesi ile istihdam edilen, sözleşmeli personele yakın çalışma koşullarına sahip, alt işveren personelinden farklı eğitim düzeyine sahip ve farklı unvanlı 20 çalışan oluşturmaktadır.

#### **4.3. Verilerin Analiz Yöntemi**

Araştırma sonucu elde edilen veriler, SPSS istatistik paket yazılım programının 21. sürümünden yararlanarak güvenilirlik analizi, faktör analizi, betimsel istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (anova), regresyon analizi gibi çeşitli istatistik teknikleriyle analiz edilmiştir. Analizlerden elde edilen sonuçlar yorumlanarak bulgu haline dönüştürülmüştür.

#### **4.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın modeli ve amaçları doğrultusunda geliştirilen temel hipotezler aşağıda yer almaktadır. Hipotezlerin oluşturulmasında demografik özelliklerin iş doyumunu ve bireysel performansa etkisi alt başlıklar halinde ayrı ayrı yazılmamış olmakla birlikte çalışmanın analiz kısmında her bir sonuca ayrıca değinilmiş bulunmaktadır.

H<sub>1</sub> İş doyumunu ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub> Demografik özellikler ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub> Demografik özellikler ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 4.5. Demografik Bulgular

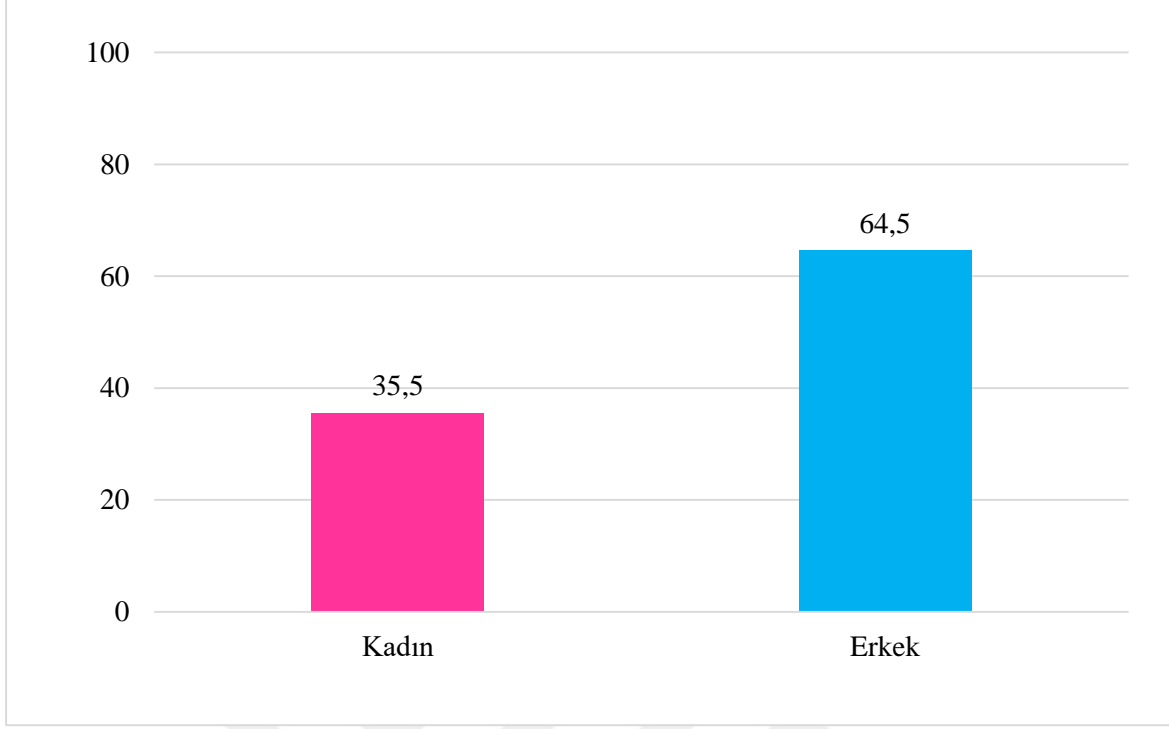
Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığında istihdam edilen sözleşmeli personelden 2017 yılı Ekim ayında, "Sözleşmeli Personelde İş doyumunun Bireysel Performansa Etkisi" anketine katılan personelin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş grupları, başka kurumda çalışmışlığı, birimi, unvanı, mesleki kıdemi, kamu hizmeti, kariyer planı ve çalışma nedenlerini gösterir bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

##### 4.5.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Belediyede çalışan sözleşmeli personele uygulanan Sözleşmeli Personelde İş doyumunun Bireysel Performansa Etkisi Anketi, Çizelge 4.1. ve Şekil 4.1.'de görüldüğü üzere %64,5 oranıyla 142 erkek, %35,5 oranıyla 78 kadın katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Personelin arazi koşullarında çalışıyor olması yanında büyük çoğunluğunun inşaat ve makine bölümü mezunu olması erkek çalışan sayısının fazla olmasının nedenleri arasında yer almaktadır.

Cinsiyet	Personel Sayısı	%
Kadın	78	35,5
Erkek	142	64,5
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.1. Cinsiyete göre dağılım



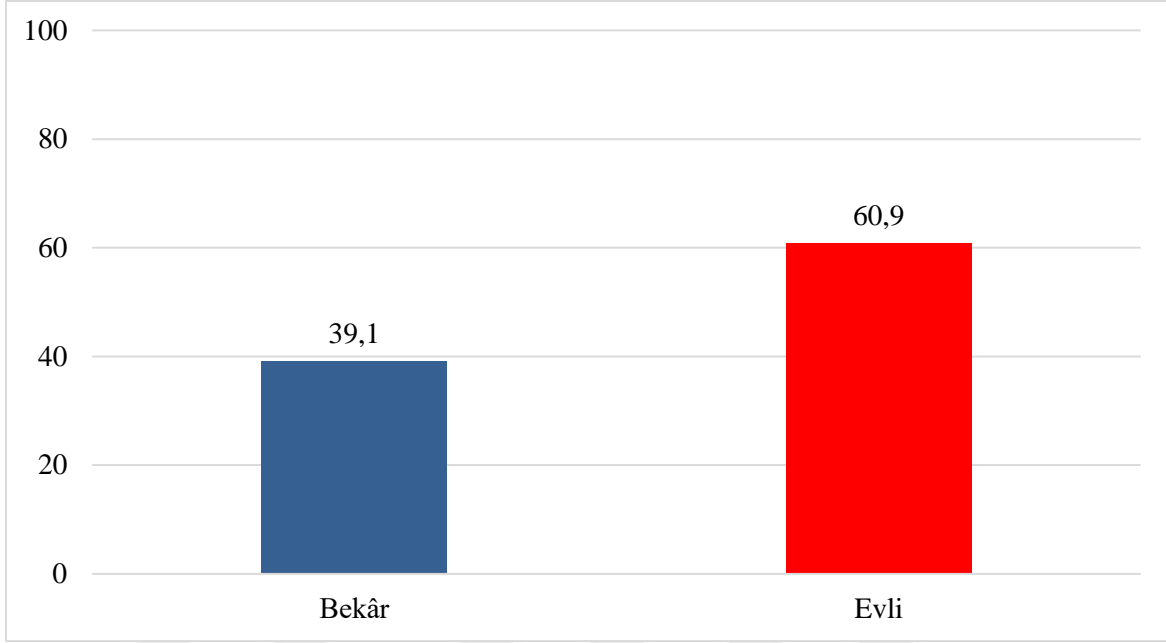
Şekil 4.1. Cinsiyete göre dağılım

#### 4.5.2. Medeni Duruma Göre Dağılım

Anket katılımcıları medeni durumları bakımından incelendiğinde, Çizelge 4.2. ve Şekil 4.2.'de de görüldüğü üzere %39,1 oranında 86 bekâr çalışan ile %60,9 oranında 134 evli çalışandan oluştuğu görülmektedir. Kurum tarafından işe alımlarda medeni durum ayrımı yapılmazken bekâr olarak işe başlayan sözleşmeli personelin iş sahibi olduktan sonra evlenerek yuva kurduğu gözlemlenmektedir. Bu da personelin kurumda uzun süreli olarak çalışmayı planladığı anlamına gelmektedir.

Medeni Durumu	Personel Sayısı	%
Bekâr	86	39,1
Evli	134	60,9
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.2. Medeni duruma göre dağılım



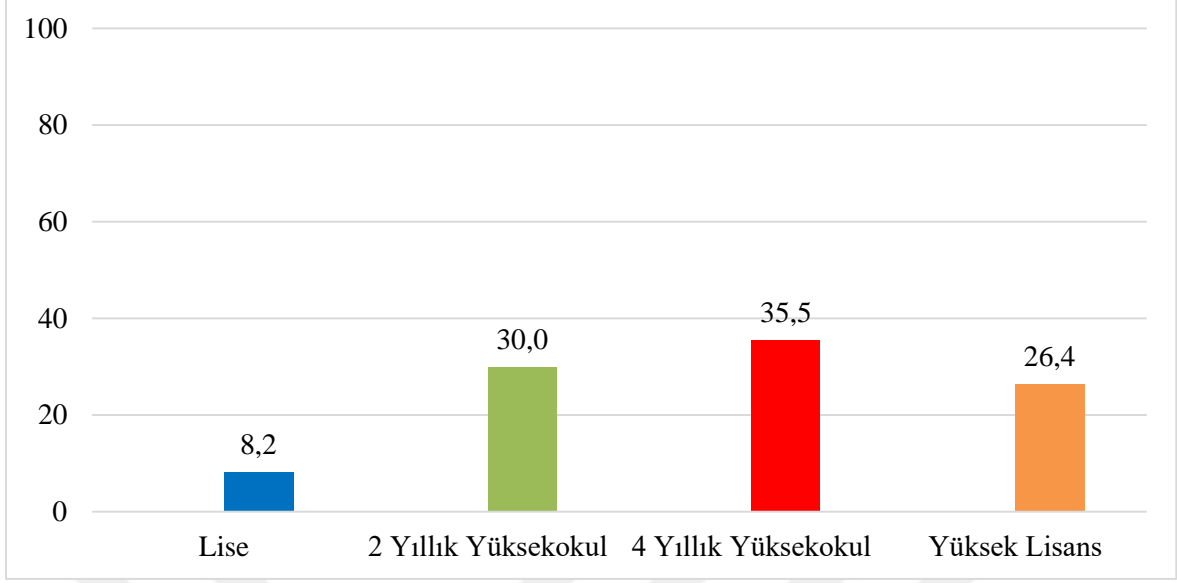
Şekil 4.2. Medeni duruma göre dağılım

#### 4.5.3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Anket katılımcıları eğitim durumları bakımından incelendiğinde Çizelge 4.3. ve Şekil 4.3.'te de görüldüğü üzere %8,2 oranında 18 lise mezunu, %30 oranında 2 yıllık yüksekokul mezunu, %35,5 oranında 4 yıllık yüksekokul mezunu ve %26,5 oranında yüksek lisans mezunundan oluştuğu görülmektedir. Lise mezunları teknisyen olarak istihdam edildiğinden oranın düşük olması normal karşılanmaktadır. Diğer yandan yüksek lisans mezunlarının oranının bu denli yüksek olması kurum tarafından sözleşmeli personele eğitim için gerekli kolaylığın sağlanmasıyla mümkün olmaktadır.

Eğitim Durumu	Personel Sayısı	%
Lise	18	8,2
2 Yıllık Yüksekokul	66	30,0
4 Yıllık Yüksekokul	78	35,5
Yüksek Lisans	58	26,4
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.3. Eğitim durumuna göre dağılım



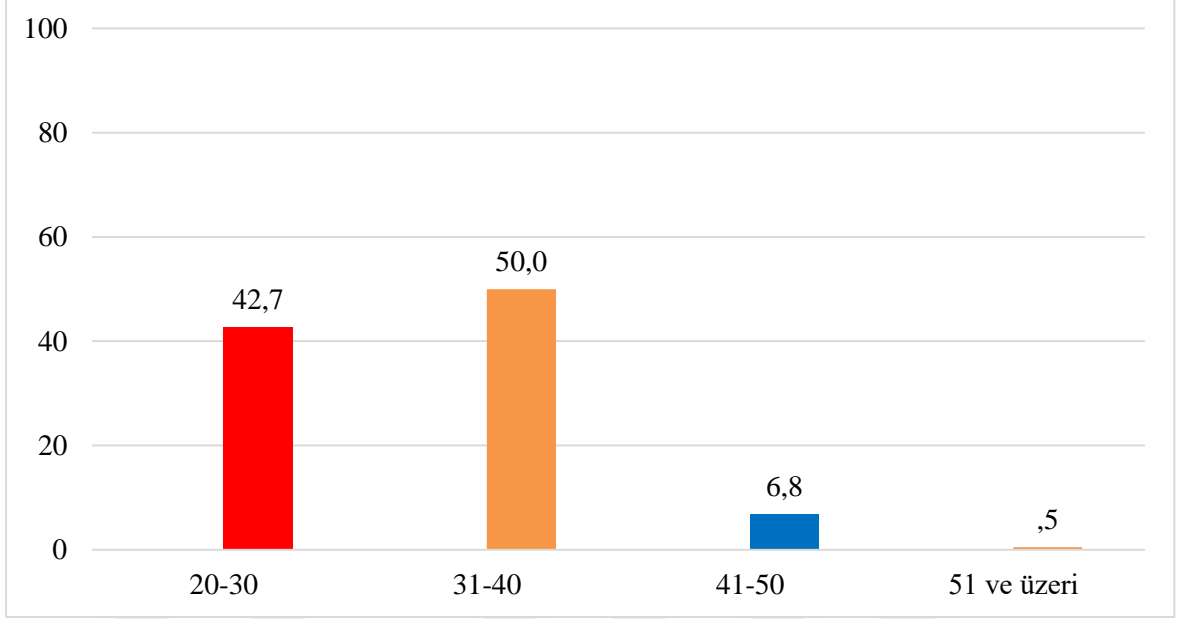
Şekil 4.3. Eğitim durumuna göre dağılım

#### 4.5.4. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Ankete cevap veren katılımcıların grafiğe yansımaları, Çizelge 4.4. ve Şekil 4.4.'te de görüldüğü üzere 20-30 yaş arasında olan 94 çalışanın oranı %42,7; 31-40 yaş arasında olan 110 çalışanın oranı %50; 41-50 yaş arasında olan 15 çalışanın oranı %6,8; 51 yaşında olan 1 çalışanın oranı ise %0,5 olarak saptanmıştır. Dolayısıyla hizmetlerin etkin sunumu amacıyla kurum yapısının genç çalışanlardan oluşturulduğu göze çarpmaktadır.

Yaş Grupları	Personel Sayısı	%
20-30	94	42,7
31-40	110	50,0
41-50	15	6,8
51 ve üzeri	1	0,5
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.4. Yaş gruplarına göre dağılım



Şekil 4.4. Yaş gruplarına göre dağılım

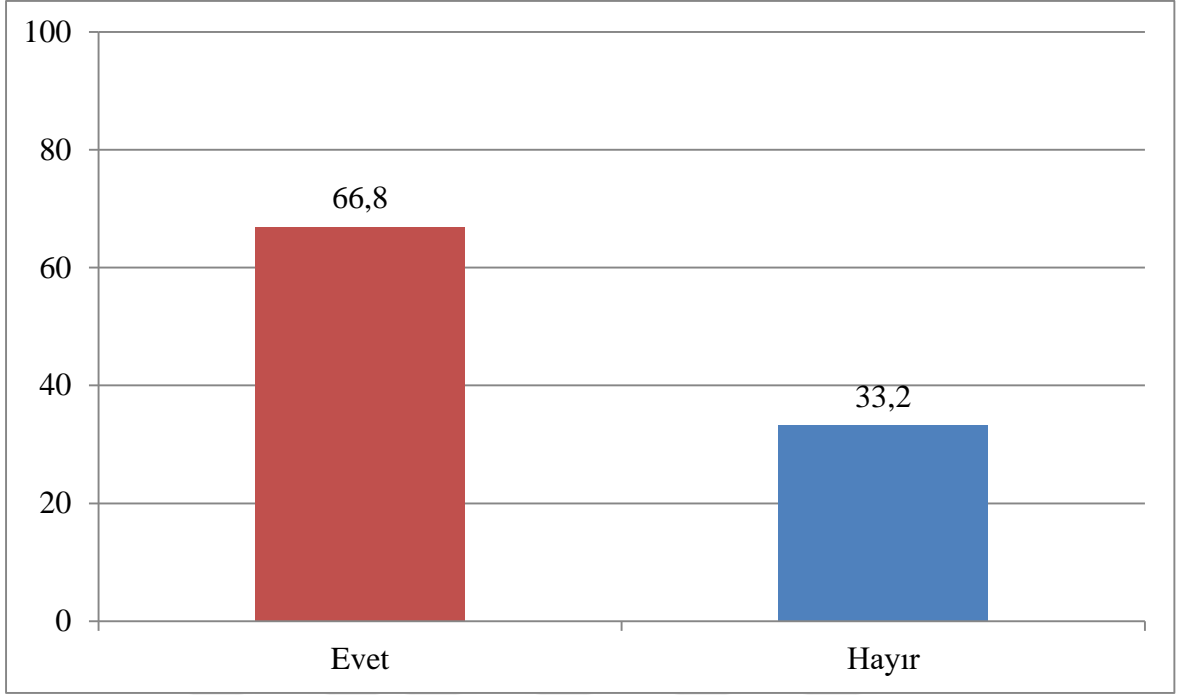
#### 4.5.5. Başka Kurumda Çalışmışlık Durumuna Göre Dağılım

Anket katılımcıları daha önce başka bir kurumda çalışma durumu bakımından incelendiğinde Çizelge 4.5. ve Şekil 4.5.'te de görüldüğü üzere %66,8 oranında 147 çalışanın evet, %33,2 oranında 73 çalışanın hayır olarak cevap verdiği görülmektedir. Bu durum personelin büyük çoğunluğunun tecrübeli ve kamu mevzuatı iş yapma usullerine hâkim olduğunu göstermektedir.

Başka Kurumda Çalışmışlık	Personel Sayısı	%
Evet	147	66,8
Hayır	73	33,2
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.5. Başka kurumda çalışmışlık dağılımı





Şekil 4.5. Başka kurumda çalışmışlık dağılımı

#### 4.5.6. Çalışılan Birime Göre Dağılım

Anket katılımcılarının çalıştıkları birimlere göre dağılımına bakıldığında, Çizelge 4.6.'da da görüldüğü üzere en düşük %0,5 ile en yüksek %16,8 aralığında olmak üzere, 21 farklı birimde dağılımın gerçekleştiği, personelin teknik birimlerde yoğunlaştığı diğer birimlerde ise dengeye yakın bir dağılımın olduğu gözle çarpılmaktadır.

Çalışılan Birim	Personel Sayısı	%
1. Hukuk Müşavirliği	4	1,8
Basın Yayın ve Halkla İliş. Dair. Başk.	4	1,8
Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	25	11,4
Çevre Koruma ve Kont. Dairesi Başk.	18	8,2
Deprem Risk Yön. ve Kent. İyileş. D. Başk.	8	3,6
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	4	1,8
Emlak ve İstimlâk Dairesi Başkanlığı	7	3,2
Etüt ve Projeler Dairesi Başkanlığı	36	16,4
Fen İşleri Dairesi Başkanlığı	37	16,8
İmar ve Şehircilik Dairesi Başkanlığı	19	8,6

Çizelge 4.6. Çalışılan birime göre dağılım

İnsan Kayn. ve Eğitim Dairesi Başkanlığı	7	3,2
İtfaiye Dairesi Başkanlığı	1	0,5
Kaynak Geliştirme ve İştirak. Dair. Başk.	2	0,9
Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı	6	2,7
Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı	5	2,3
Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı	6	2,7
Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı	2	0,9
Tarımsal Hizmetler Dairesi Başkanlığı	9	4,1
Ulaşım Dairesi Başkanlığı	16	7,3
Yazı İşleri ve Kararlar Dairesi Başkanlığı	1	0,5
Zabıta Dairesi Başkanlığı	3	1,4
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.6. (devam) Çalışılan birime göre dağılım

#### 4.5.7. Unvana Göre Dağılım

Anket katılımcılarının çalıştıkları unvanlar incelendiğinde, Çizelge 4.7.'de de görüldüğü üzere 20 farklı unvanda çalışıldığı görülmektedir. Sözleşmeli çalışan personelin dağılımına bakıldığında; 18 teknisyenin %8,2 oranında, 67 teknikerin %30,5 oranında ve 84 mühendisin %38,2 oranında dağılıma etki ettiği görülmektedir. Bu oranlar yürütülen hizmetlere göre mühendis ve tekniker istihdamının zorunluluğunu göstermektedir.

Unvana Göre Dağılım	Personel Sayısı	%
Grafiker	1	0,5
Topograf	1	0,5
Sosyolog	1	0,5
Psikolog	1	0,5
Matematikçi	1	0,5
Sanat Tarihçisi	1	0,5
Arkeolog	1	0,5
Kütüphaneci	1	0,5
Sağlık Teknikeri	2	0,9
Sağlık Teknisyeni	2	0,9

Çizelge 4.7. Unvana göre dağılım

Kameraman	2	0,9
İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı	2	0,9
Avukat	4	1,8
Şehir Plancısı	7	3,2
Eğitmen	7	3,2
Ekonomist	8	3,6
Mimar	9	4,1
Teknisyen	18	8,2
Tekniker	67	30,5
Mühendis	84	38,2
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

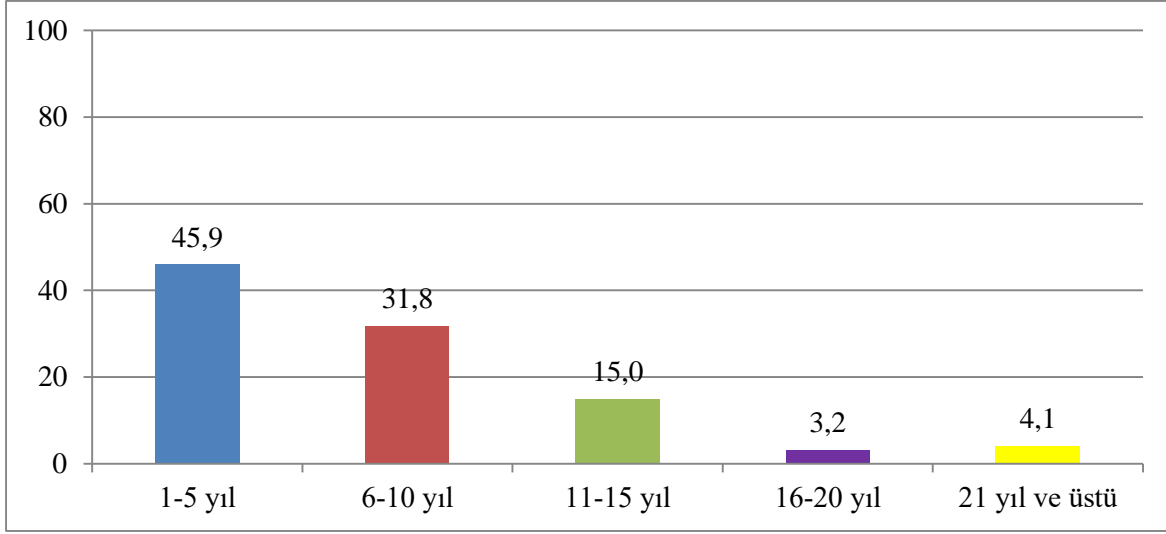
Çizelge 4.7. (devam) Unvana göre dağılım

#### 4.5.8. Mesleki Kıdeme Göre Dağılım

Ankete cevap veren katılımcılar mesleki kıdeme göre incelendiğinde, Çizelge 4.8. ve Şekil 4.6.'da da görüldüğü üzere 1-5 yıl arasında olan 101 çalışanın oranı %45,9; 6-10 yıl arasında olan 70 çalışanın oranı %31,8; 11-15 yıl arasında olan 33 çalışanın oranı %15; 16-20 yıl arasında olan 7 çalışanın oranı %3,2; 21 yıl ve üstünde kıdeme sahip 9 çalışanın oranı ise %4,1 olarak saptanmıştır. Bu da personelin yaklaşık olarak yarısının çalışma hayatına bu kurumda başladığı anlamına gelmektedir. Ayrıca personelin üçte ikisinin henüz mesleğinin başında olduğunu söylemek mümkündür.

Mesleki Kıdem	Personel Sayısı	%
1-5 yıl	101	45,9
6-10 yıl	70	31,8
11-15 yıl	33	15
16-20 yıl	7	3,2
21 yıl ve üstü	9	4,1
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.8. Mesleki kıdeme göre dağılım



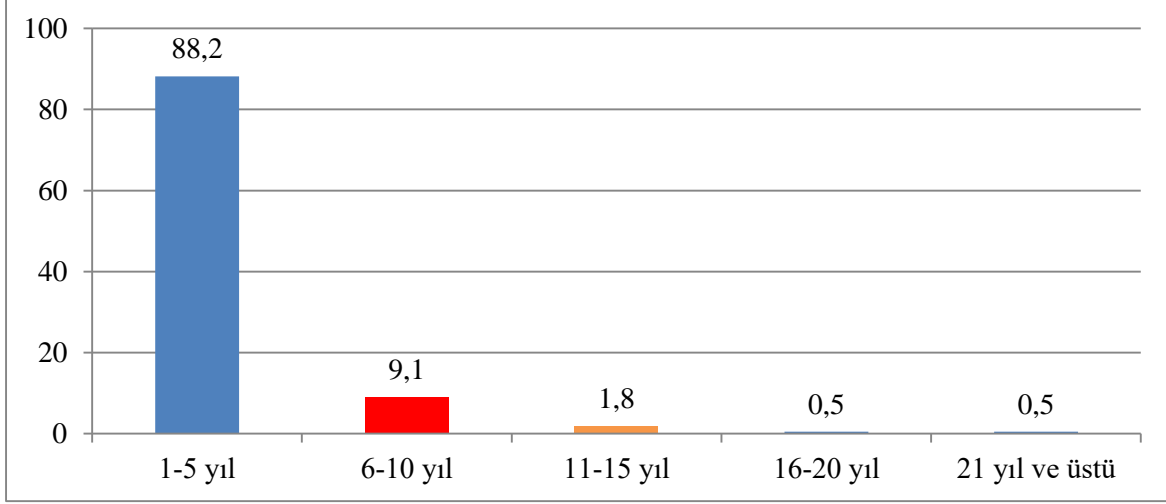
Şekil 4.6. Mesleki kıdeme göre dağılım

#### 4.5.9. Kamuda Geçen Hizmete Göre Dağılım

Ankete cevap veren katılımcılar kamuda geçen hizmet yılına göre incelendiğinde, Çizelge 4.9. ve Şekil 4.7.'de de görüldüğü üzere 1-5 yıl arasında olan 194 çalışanın oranı %88,2; 6-10 yıl arasında olan 20 çalışanın oranı %9,1; 11-15 yıl arasında olan 4 çalışanın oranı %1,8; 16-20 yıl arasında olan 1 çalışanın oranı %0,5; 21 yıl ve üstünde kıdeme sahip 1 çalışanın oranı ise yine %0,5 olarak saptanmıştır. Bu oranlara göre sözleşmeli personelin tamamına yakınının bu belediyede kamu hizmetine girdiğini söylemek mümkündür.

Kamuda Geçen Hizmet Yılı	Personel Sayısı	%
1-5 yıl	194	88,2
6-10 yıl	20	9,1
11-15 yıl	4	1,8
16-20 yıl	1	0,5
21 yıl ve üstü	1	0,5
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.9. Kamuda geçen hizmete göre dağılım



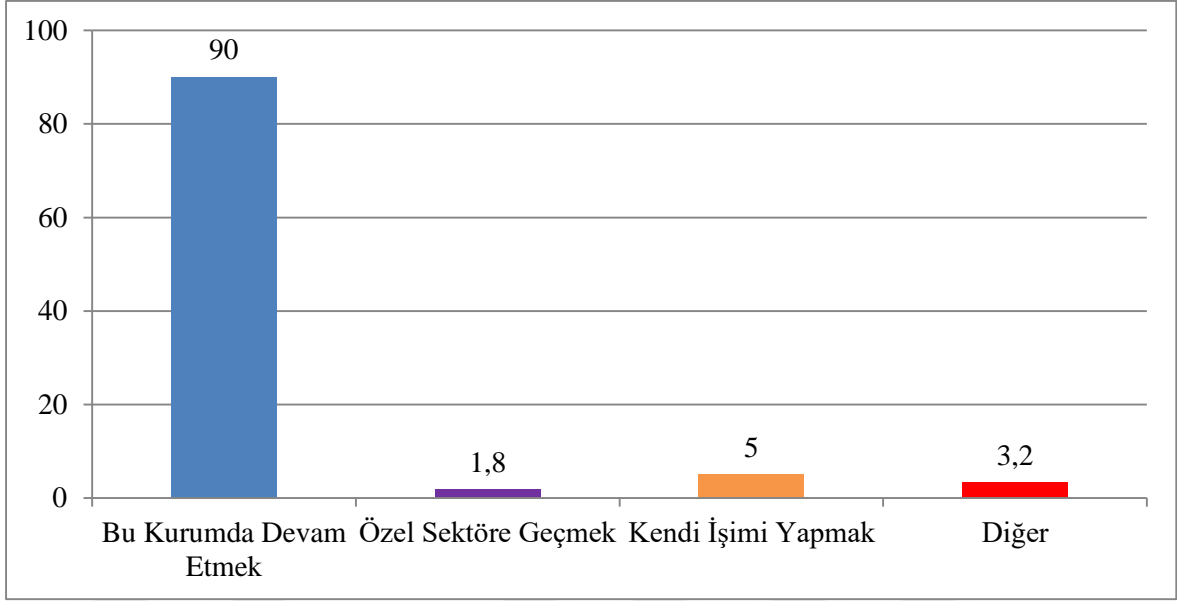
Şekil 4.7. Kamuda geçen hizmete göre dağılım

#### 4.5.10. Kariyer Planına Göre Dağılım

Katılımcılar kariyer planlarına göre incelendiğinde; Çizelge 4.10. ve 4.8.'de de görüldüğü üzere bu kurumda devam etmek isteyen 198 çalışanın %90 oranında, özel sektöre geçmek isteyen 4 çalışanın %1,8 oranında, kendi işini yapmak isteyen 11 çalışanın %5 oranında ve diğer seçeneğini işaretleyen 7 çalışanın %3,2 oranında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla personelin tamamına yakınının kariyerine çalıştığı kurumda devam edeceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu da personelin işinden doyum sağladığı ile devir oranının düşük seviyede olacağı anlamına gelmektedir.

Kariyer Planı	Personel Sayısı	%
Bu Kurumda Devam Etmek	198	90
Özel Sektöre Geçmek	4	1,8
Kendi İşimi Yapmak	11	5
Diğer	7	3,2
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.10. Kariyer planına göre dağılım



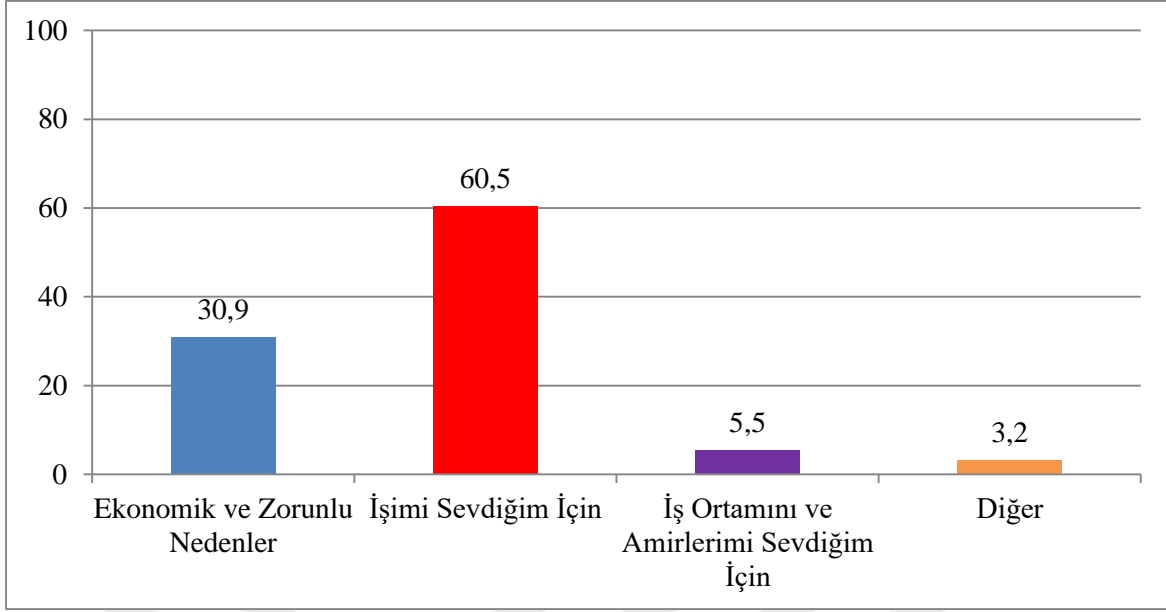
Şekil 4.8. Kariyer planına göre dağılım

#### 4.5.11. Kurumda Çalışma Nedenine Göre Dağılım

Katılımcılar kurumda çalışma nedenlerine göre incelendiğinde; Çizelge 4.11. ve Şekil 4.9.'da da görüldüğü üzere ekonomik ve zorunlu nedenlerden çalıştığını belirten 68 çalışanın %30,9 oranında, işini sevdiği için çalıştığını belirten 133 çalışanın %60,5 oranında, iş ortamını ve amirlerini sevdiği için çalıştığını belirten 12 çalışanın %5,5 oranında ve diğer seçeneğini işaretleyen 7 çalışanın %3,2 oranında olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların yarısından fazlasının işini sevdiğini dolayısıyla doyum düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Kurumda Çalışma Nedeni	Personel Sayısı	%
Ekonomik ve Zorunlu Nedenler	68	30,9
İşimi Sevdiğim İçin	133	60,5
İş Ortamını ve Amirlerimi Sevdiğim İçin	12	5,5
Diğer	7	3,2
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.11. Çalışma nedenine göre dağılım



Şekil 4.9. Çalışma nedenine göre dağılım

#### 4.6. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, ankette yer alan soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle bu analiz, ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmektedir. Bir ölçme aracının güvenilirlik göstergesi, yinelenen ölçümlerde aynı sonucu verme derecesi olarak ifade edilmektedir. Güvenilirliğin ölçülmesi noktasında birçok yöntem olmasına karşın Alfa Yöntemi en sık başvurulan yöntemdir (Nakip, 2006: 145).

Bu analizi yaparken araştırmacı için önemli noktalardan birisi Cronbach's Alpha değeridir. Bu değer;

- $0.00 < a < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil
- $0.41 < a < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirlikte
- $0.61 < a < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir
- $0.81 < a < 1.00$  ise ölçek yüksek güvenilirlikte olarak nitelendirilmektedir.

Güvenirlilik analizinde her bir soru için tek bir a değeri olabileceği gibi bütün sorular için ortalama bir a değeri de olabilmektedir. Bütün sorular için olan ortalama a değerinin anketin güvenilirliği açısından 0,7 üzerinde olması beklenmektedir. Bu orana ulaşamadığı takdirde araştırmacı tarafından toplam madde istatistiklerine bakılarak anket formundan çıkarılması gereken soru varsa bunun tespiti yapılmaktadır. Yapılan tespit sonucunda herhangi bir soru ölçekten çıkarıldığında alfa değeri yükseliyorsa, o soru güvenilirliği azaltan bir soru olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda

araştırmacı tarafından ilişkisi dūřuk maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilebilir (Özdamar, 2011: 610).

Ancak, yapılan analiz sonucunda anketin güvenilirlik ve tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu tespit edilirse araştırmacı tarafından soruların çıkarılmasına gerek görülmeyebilir.

TOPLAM MADDE İSTATİSTİKLERİ					
Soru	Eğer Öge Silindi ise Ölçek Ortalaması	Eğer Öge Silindi ise Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Karesel Çoklu Korelasyon	Silinen Ögelere göre Cronbach's Alpha
S1	68,95	114,801	,604	,666	,799
S2	69,97	118,816	,324	,411	,811
S3	69,32	115,378	,499	,598	,803
S4	69,09	114,052	,584	,660	,799
S5	69,29	116,216	,531	,456	,802
S6	69,79	124,011	,105	,225	,824
S7	69,73	118,562	,335	,352	,811
S8	69,24	115,435	,483	,473	,803
S9	69,63	118,591	,292	,255	,814
S10	68,92	113,820	,585	,508	,799
S11	70,26	119,983	,263	,416	,815
S12	69,85	117,431	,326	,454	,812
S13	70,15	121,264	,241	,283	,815
S14	69,43	117,625	,389	,310	,808
S15	69,74	118,031	,338	,578	,811
S16	70,38	122,062	,196	,341	,818
S17	68,89	114,993	,586	,475	,800
S18	69,28	115,379	,481	,468	,803
S19	70,09	119,234	,269	,433	,815
S20	69,70	119,734	,299	,363	,813
S21	68,85	118,938	,431	,283	,807

Çizelge 4.12. Ölçek güvenilirlik analizi sonuçları

Ankette yer verilen 21 sorunun "Chobach's Alpha" değeri 0,816 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre ölçeğin içsel tutarlılığının ve ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.



Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Standart Öğelere Göre Cronbach's Alpha	N Öğeleri
,816	,827	21

Çizelge 4.13. Güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları 1

Ankette bulunan "Sözleşmeli personelde yükselme imkânının olmayışı, çalışma gayretimi etkilemiyor." biçimindeki altıncı soru çıkartıldığında ölçeğin güvenilirliği 0,816'dan 0,824'e yükselmektedir.

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Standart Öğelere Göre Cronbach's Alpha	N Öğeleri
,824	,832	20

Çizelge 4.14. Güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları 2

Ancak ölçeğin içsel tutarlılığı ve güvenilirliği yüksek olduğundan ankette yer alan herhangi bir sorunun ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

#### 4.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde ilk olarak ölçek sorularına verilen yanıtların analizleri üzerinden sözleşmeli personelde iş doyumunun varlığı ile iş performansı etkileşimi araştırılacaktır. İkinci olarak iş doyumunu ve bireysel performans arasındaki sebep ve sonuç ilişkisinin yönünü belirlemek üzere bu değişkenler regresyon modeline girilecektir. Modelin anlamlılığı ise tek yönlü varyans analizi aracılığı ile test edilecektir. Daha sonra demografik özelliklerin iş doyum düzeyi ile bireysel performans düzeyine etkisi bağımsız t testi aracılığıyla denendikten sonra analiz sonuçları bağlamında araştırma hipotezlerinin kabul ve ret durumları incelenecektir. Son olarak da bütün bulgular ve analizler kapsamında araştırma sonuçları genel şekilde yorumlanarak konu anlaşılır biçimde ifade edilmeye çalışılacaktır.

#### 4.7.1. Ölçek Sorularına Verilen Yanıtların Analizi

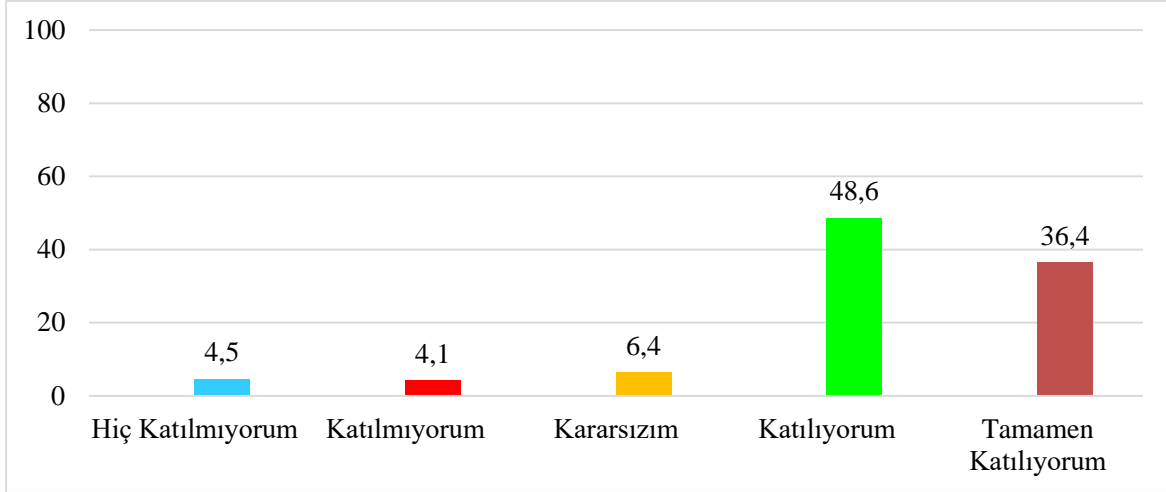
Bu başlık altında, Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığında 2017 yılı Ekim ayında anket çalışmasına katkı sağlayan 220 sözleşmeli personelin ölçekte yer alan sorulara verdikleri yanıtlar ve bu yanıtların personel sayısı ile yüzdelik oran karşılıkları çizelge ve şekiller aracılığıyla açıklanmaya çalışılmaktadır.

##### 4.7.1.1. Kurumsal aidiyet duygusunun iş doyumuna etkisi

Personelin iş doyumunu ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.15. ve Şekil 4.10.'da da görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %8,6 oranında katılmadığı yönünde, %6,4 oranında kararsız olduğu yönünde, %85 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanlar kendilerini kurumun bir üyesi gibi gördüklerinde işlerini severek yapmaktadırlar. Buradan da yaptıkları işin doyum düzeyi yüksek çalışanların performans düzeyinin de yüksek olabileceği sonucu çıkarılabilmektedir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	10	4,5
Katılmıyorum	9	4,1
Kararsızım	14	6,4
Katılıyorum	107	48,6
Tamamen Katılıyorum	80	36,4
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.15. Kurumsal aidiyet duygusunun iş doyumunu dağılımı



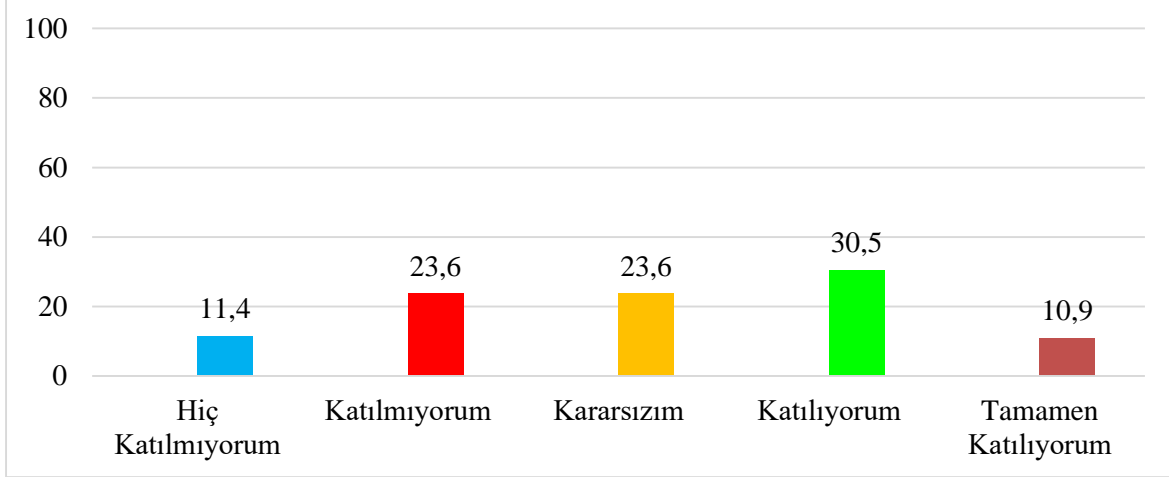
Şekil 4.10. Kurumsal aidiyet duygusunun iş doyumunu dağılımı

#### 4.7.1.2. Performans değerlendirme sisteminin iş performansına etkisi

Personelin performansını ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.16. ve Şekil 4.11.'de de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %35 oranında katılmadığı yönünde, %23,6 oranında kararsız olduğu yönünde, %41,4 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki, çalışanlar kurumda performans ölçümü yapılmasını istemekte, performanslarının görülmesi durumunda daha istekli çalışacaklarını belirtmektedirler. Dolayısıyla, kurumda performans değerlendirme sisteminin var olmasının çalışan performans düzeyini artıracak sonucuna ulaşmak mümkün olabilmektedir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	25	11,4
Katılmıyorum	52	23,6
Kararsızım	52	23,6
Katılıyorum	67	30,5
Tamamen Katılıyorum	24	10,9
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.16. Performans değerlendirme sisteminin iş performansı dağılımı



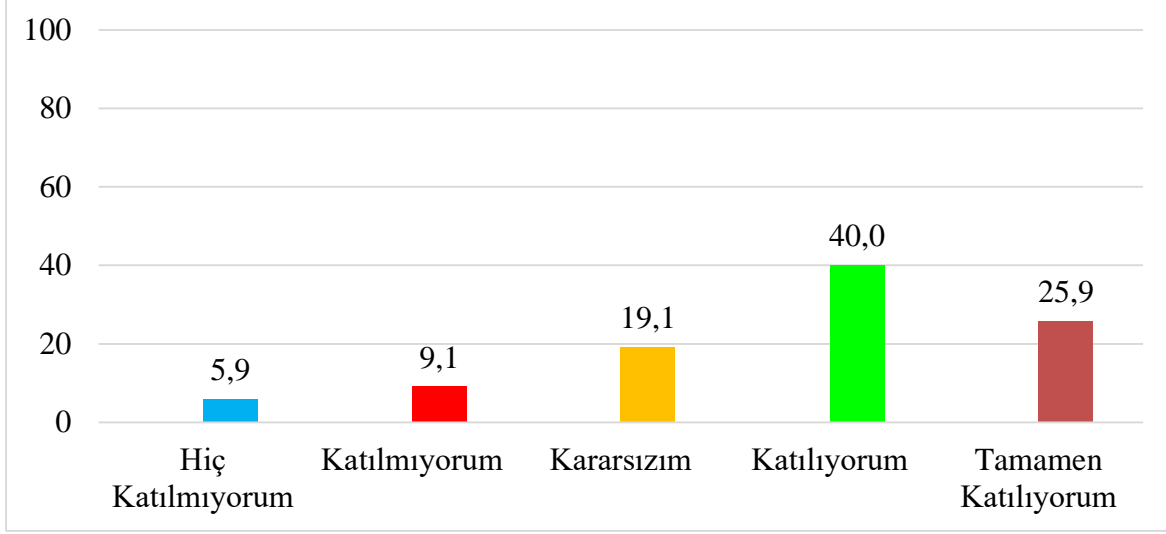
Şekil 4.11. Performans değerlendirme sisteminin iş performansı dağılımı

#### 4.7.1.3. Adil yönetimin iş performansına etkisi

Personelin performansını ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.17. ve Şekil 4.12.'de de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %15 oranında katılmadığı yönünde, %19,1 oranında kararsız olduğu yönünde, %65,9 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Görüleceği üzere çalışanlar kurum yönetiminde adaletin hâkim olmasını istemekte, adil şekilde yönetilmeleri durumunda iş performanslarının artacağını belirtmektedirler. Bu sonuç, kurum yönetiminin adaleti gözetiyor olmasının çalışan performans düzeyini artırabileceğini göstermektedir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	13	5,9
Katılmıyorum	20	9,1
Kararsızım	42	19,1
Katılıyorum	88	40,0
Tamamen Katılıyorum	57	25,9
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.17. Adil yönetimin iş performansı dağılımı



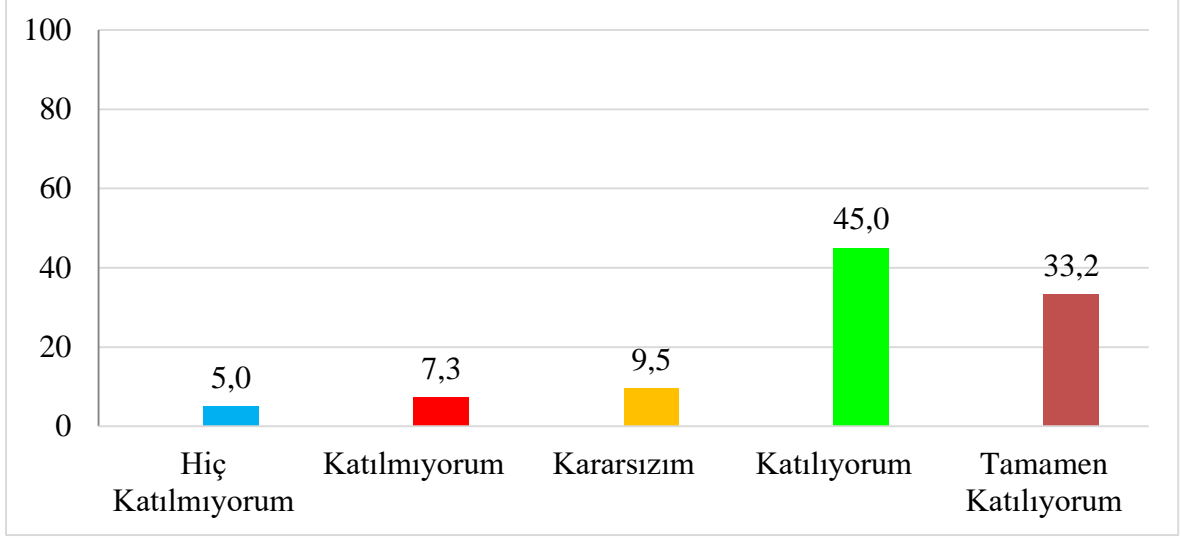
Şekil 4.12. Adil yönetimin iş performansı dağılımı

#### 4.7.1.4. Yönetimsel tutumun iş performansına etkisi

Personelin performansını ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.18. ve Şekil 4.13'te de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %12,3 oranında katılmadığı yönünde, %9,5 oranında kararsız olduğu yönünde, %78,2 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Çıkan sonuca göre, yönetimin çalışanlara karşı olumlu tutum göstermesi sonucunda, çalışanlar daha istekli çalışacaklarını belirtmektedirler. Anket katılımcılarının verdiği cevaplara göre, yönetimin olumlu tutum göstermesi çalışanların performans düzeyini artırma gücüne sahiptir denilebilir.

Beşli Likert Ölçek	Personel sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	11	5,0
Katılmıyorum	16	7,3
Kararsızım	21	9,5
Katılıyorum	99	45,0
Tamamen Katılıyorum	73	33,2
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.18. Yönetimsel tutumun iş performansı dağılımı



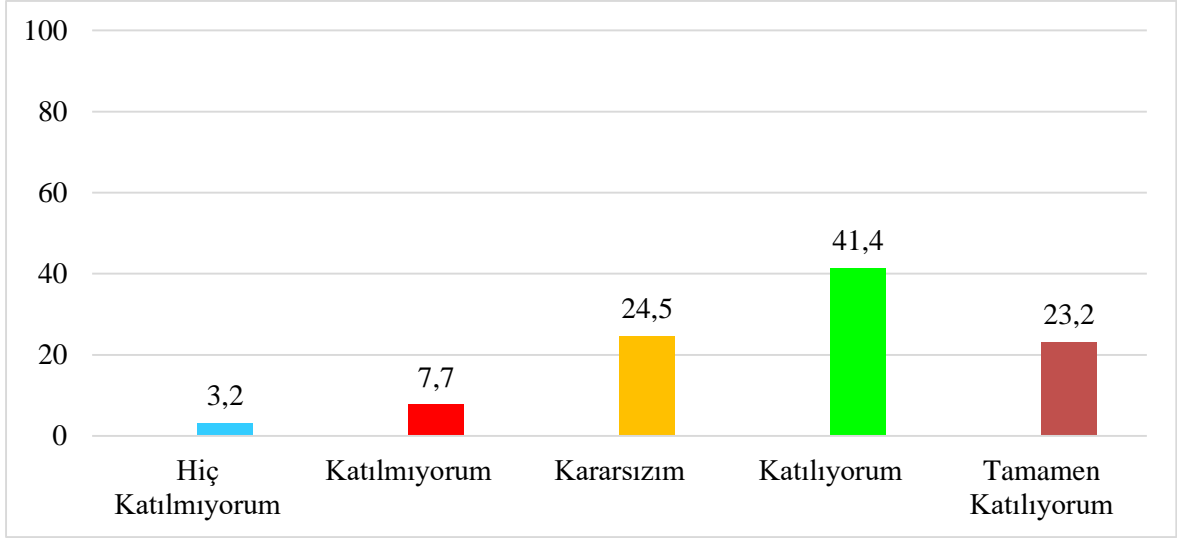
Şekil 4.13. Yönetimsel tutumun iş performansı dağılımı

#### 4.7.1.5. Örgüt kültürünün iş doyumuna etkisi

Personelin iş doyumunu ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.19. ve Şekil 4.14.'te de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %10,9 oranında katılmadığı yönünde, %7,3 oranında katılmadığı yönünde, %24,5 oranında kararsız olduğu yönünde, %45,0 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki, çalışanlar örgüt kültürünün desteklediği iş ortamında işlerin daha kaliteli yapıldığını düşünmektedirler. Bu da örgüt kültürünün desteklediği iş ortamında, yapılan işin doyum düzeyinin dolayısıyla da performans düzeyinin artabileceğini göstermektedir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	7	3,2
Katılmıyorum	17	7,7
Kararsızım	54	24,5
Katılıyorum	91	41,4
Tamamen Katılıyorum	51	23,2
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.19. Örgüt kültürünün iş doyumunu dağılımı



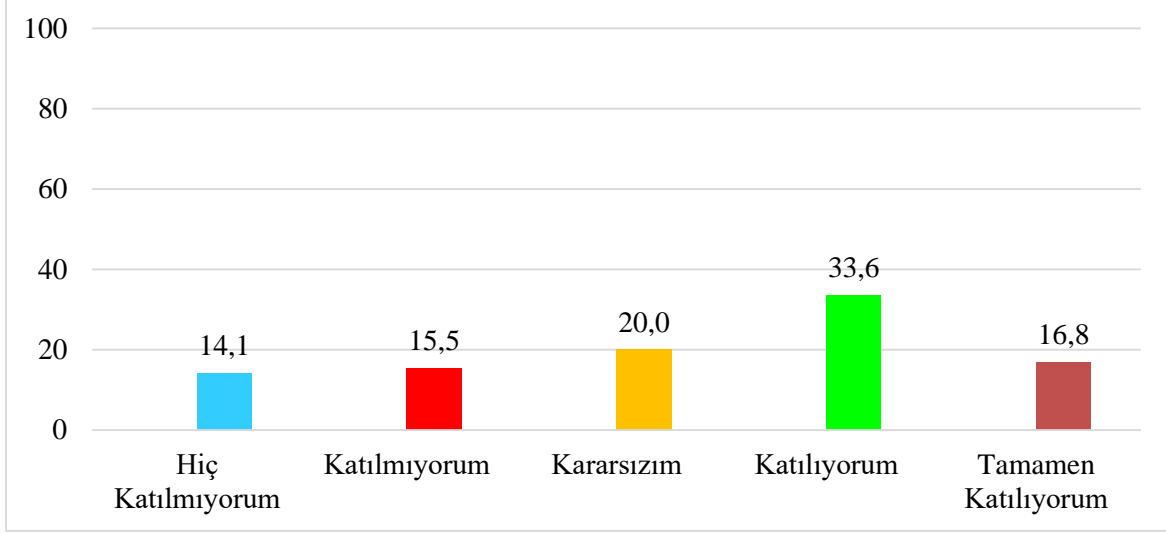
Şekil 4.14. Örgüt kültürünün iş doyumunu dağılımı

#### 4.7.1.6. Yükselme imkânının iş performansına etkisi

Personelin performansını ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.20. ve Şekil 4.15.'te de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %29,5 oranında katılmadığı yönünde, %20 oranında kararsız olduğu yönünde, %50,5 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Verilen cevaplara göre, sözleşmeli personelde yükselme olanağının bulunmaması çalışma istek ve arzusunu olumsuz yönde etkilememektedir. Bu sonuca göre denilebilir ki, sözleşmeli personelde kariyer olarak yükselme imkânının olmayışı bu personelin performans düzeyini düşürmemektedir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	31	14,1
Katılmıyorum	34	15,5
Kararsızım	44	20,0
Katılıyorum	74	33,6
Tamamen Katılıyorum	37	16,8
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.20. Yükselme imkânının iş performansı dağılımı



Şekil 4.15. Yükselme imkânının iş performansı dağılımı

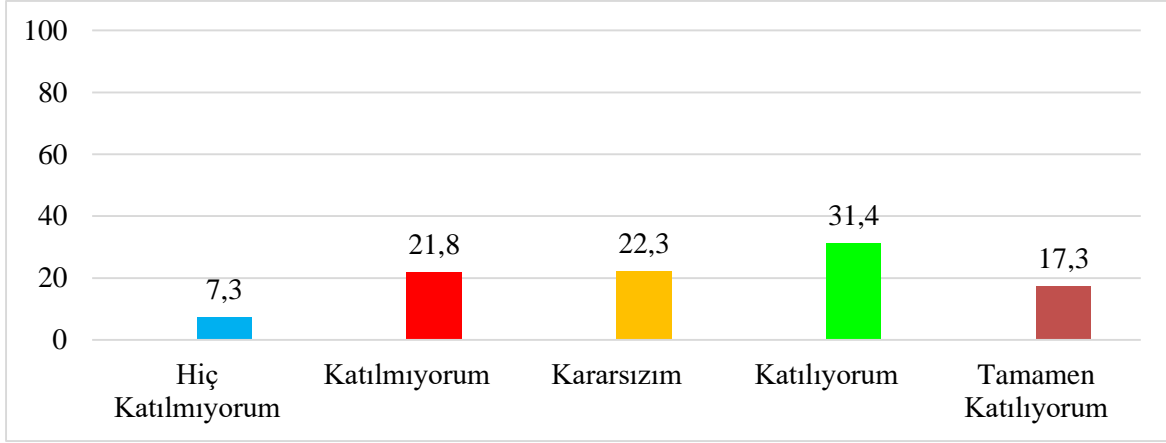
#### 4.7.1.7. Statünün iş performansına etkisi

Personelin performansını ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.21. ve Şekil 4.16.'da da görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %29,1 oranında katılmadığı yönünde, %22,3 oranında kararsız olduğu yönünde, %48,6 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Yani, statünün yükselmesi iş performansına olumlu yansımaktadır. Ancak, bir önceki soruda yükselme imkânının olmayışı çalışma gayretini etkilemez sonucu çıkarken, burada statüye bağlı performans düzeyinin yükselmesi sonucu ilk bakışta tezat gibi görülebilmektedir. Oysa sonuçlar irdelendiğinde, statünün yükselmesi durumunda performans düzeyi yükselirken, yükselme imkânının olmadığı durumlarda ise performans düzeyinde herhangi bir düşüş olmayacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	16	7,3
Katılmıyorum	48	21,8
Kararsızım	49	22,3
Katılıyorum	69	31,4
Tamamen Katılıyorum	38	17,3
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.21. Statünün iş performansı dağılımı





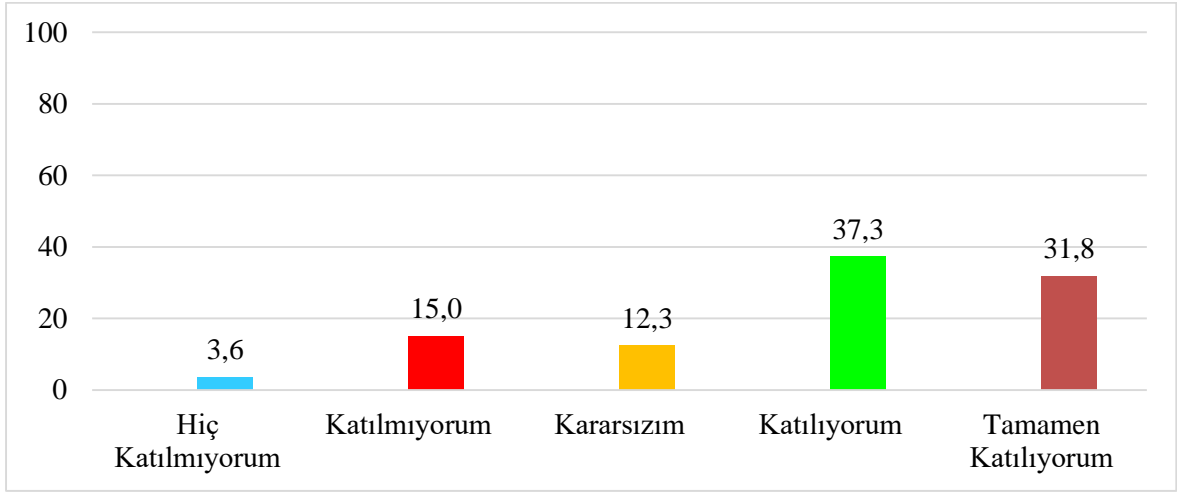
Şekil 4.16. Statünün iş performansı dağılımı

#### 4.7.1.8. Adil ödül sisteminin iş doyumuna etkisi

Personelin iş doyumunu ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.22. ve Şekil 4.17.'de de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %18,6 oranında katılmadığı yönünde, %12,3 oranında kararsız olduğu yönünde, %69,1 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanlar adil bir ödül sisteminin var olduğu durumlarda performansıyla öne çıkmaya çalışmaktadır. Yani, çalışanların yaptıkları işin takdir edilmesi onların doyum düzeyini dolayısıyla da performans düzeyini artıracaktır.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	8	3,6
Katılmıyorum	33	15,0
Kararsızım	27	12,3
Katılıyorum	82	37,3
Tamamen Katılıyorum	70	31,8
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.22. Adil ödül sisteminin iş doyumunu dağılımı



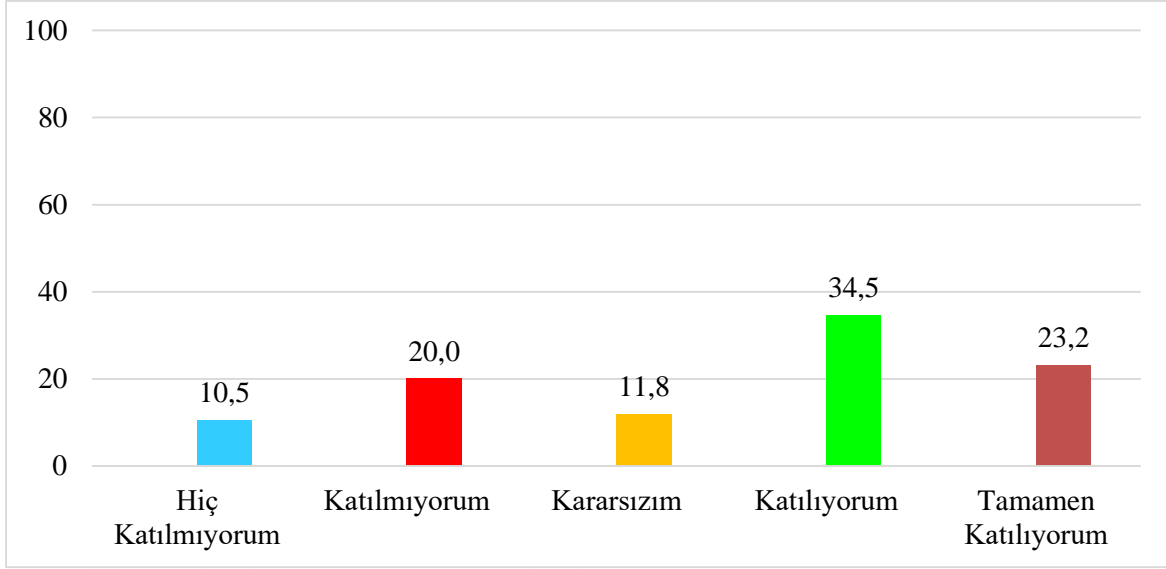
Şekil 4.17. Adil ödül sisteminin iş doyumu dağılımı

#### 4.7.1.9. Kişilik özelliklerinin iş performansına etkisi

Personelin performansını ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.23. ve Şekil 4.18.'de de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %30,5 oranında katılmadığı yönünde, %11,8 oranında kararsız olduğu yönünde, %57,7 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki, kişilik özellikleri çalışanların performans düzeyinde önemli bir etkiye sahip olarak görülmemektedir. Dolayısıyla, performans düzeyinin kişilik özelliklerine göre değişim göstermediği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	23	10,5
Katılmıyorum	44	20,0
Kararsızım	26	11,8
Katılıyorum	76	34,5
Tamamen Katılıyorum	51	23,2
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.23. Kişilik özelliklerinin iş performansı dağılımı



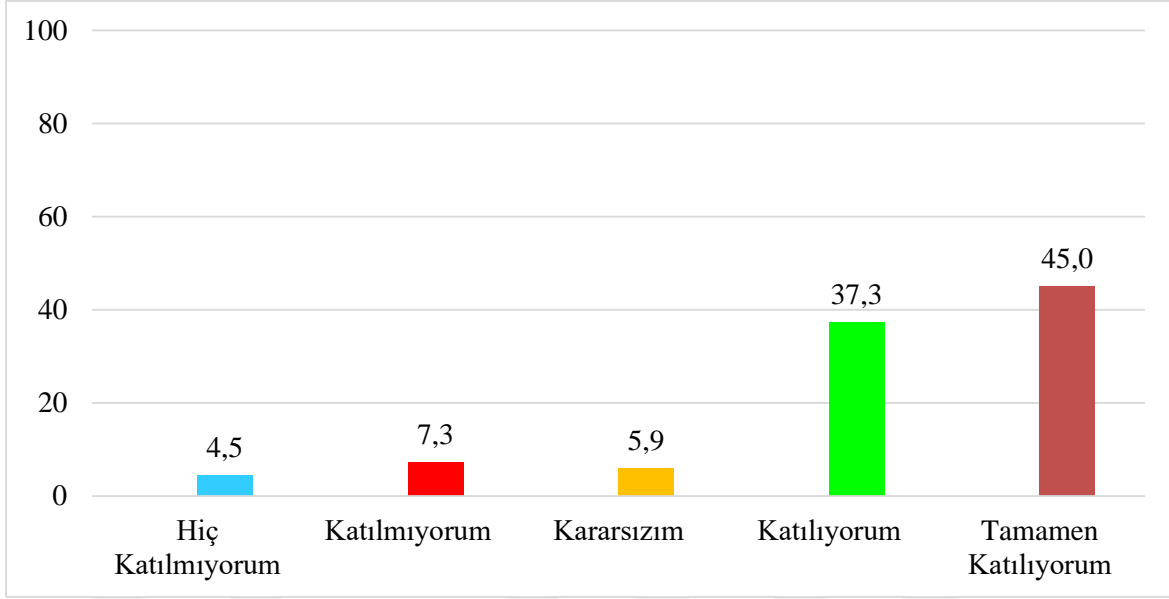
Şekil 4.18. Kişilik özelliklerinin iş performansı dağılımı

#### 4.7.1.10. Moral düzeyinin iş doyumuna etkisi

Personelin iş doyumunu ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.24. ve Şekil 4.19.'da da görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %11,8 oranında katılmadığı yönünde, %5,9 oranında kararsız olduğu yönünde, %82,3 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki, morali yüksek çalışanlar işlerini seyerek ve zevk alarak yapmaktadırlar. Bu da moral gücünün, personelin iş doyum düzeyi ile performans düzeyini artabileceğini göstermektedir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	10	4,5
Katılmıyorum	16	7,3
Kararsızım	13	5,9
Katılıyorum	82	37,3
Tamamen Katılıyorum	99	45,0
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.24. Moral düzeyinin iş doyumunu dağılımı



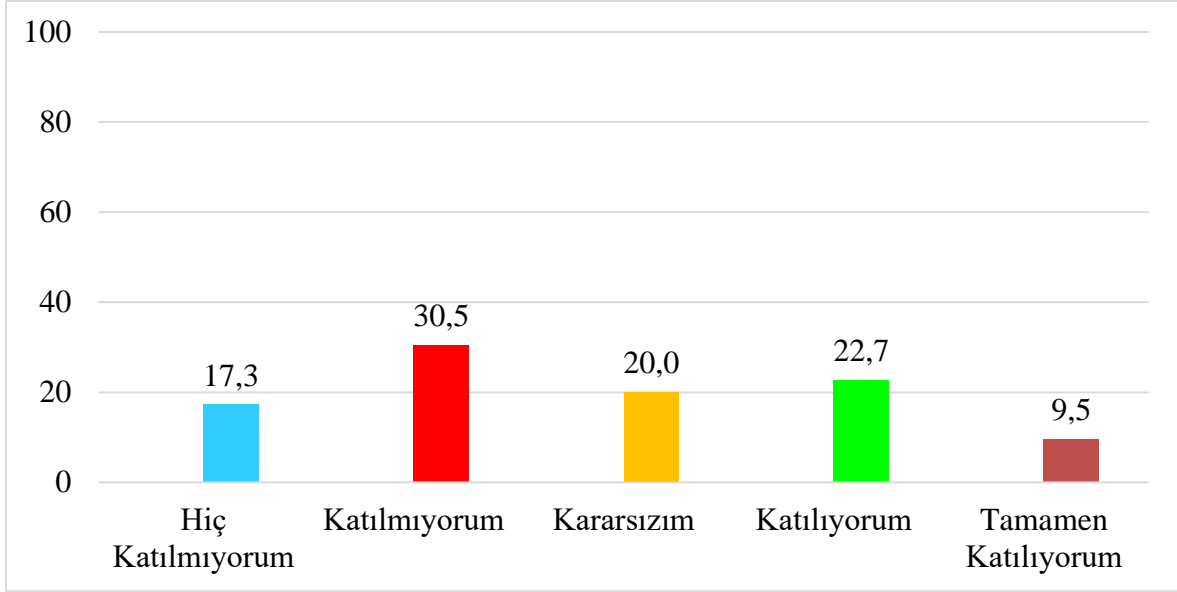
Şekil 4.19. Moral düzeyinin iş doyumunu dağılımı

#### 4.7.1.11. Öfke düzeyinin iş doyumuna etkisi

Personelin iş doyumunu ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.25. ve Şekil 4.20.'de de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %47,7 oranında katılmadığı yönünde, %20 oranında kararsız olduğu yönünde, %32,3 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanlar öfkeli oldukları zamanlarda bile işlerini gerektiği gibi yapmaktadırlar. Yani sözleşmeli personelin iş doyumunu öfkeli olmalarından etkilenmemektedir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	38	17,3
Katılmıyorum	67	30,5
Kararsızım	44	20,0
Katılıyorum	50	22,7
Tamamen Katılıyorum	21	9,5
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.25. Öfke düzeyinin iş doyumunu dağılımı



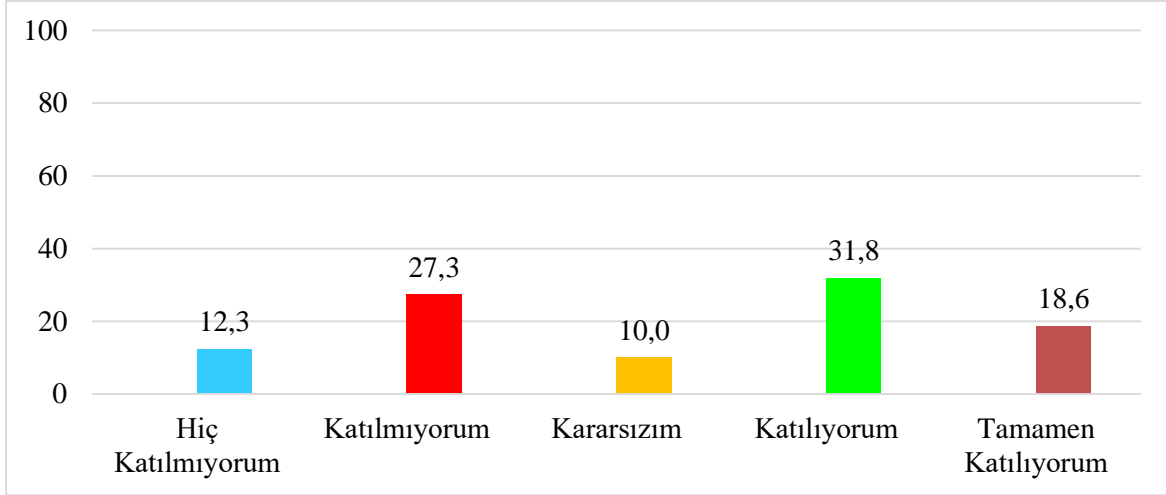
Şekil 4.20. Öfke düzeyinin iş doyumunu dağılımı

#### 4.7.1.12. İş stresinin iş performansına etkisi

Personelin performansını ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.26. ve Şekil 4.21.'de de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %39,5 oranında katılmadığı yönünde, %10 oranında kararsız olduğu yönünde, %50,5 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Görüleceği üzere, işle bağlantılı stres çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bir önceki soruda, öfkeli olduğu zamanlarda kendini işe verememek sorusuna katılmadığını belirten çalışanlar, iş stresi yaşadıklarında kendilerini işe veremediklerini kabul etmektedirler. Bu çelişki öfkenin kısa süreli, iş stresinin ise uzun süreli ve işten kaynaklı olmasıyla açıklanabilecektir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	27	12,3
Katılmıyorum	60	27,3
Kararsızım	22	10,0
Katılıyorum	70	31,8
Tamamen Katılıyorum	41	18,6
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.26. İş stresinin iş performansı dağılımı



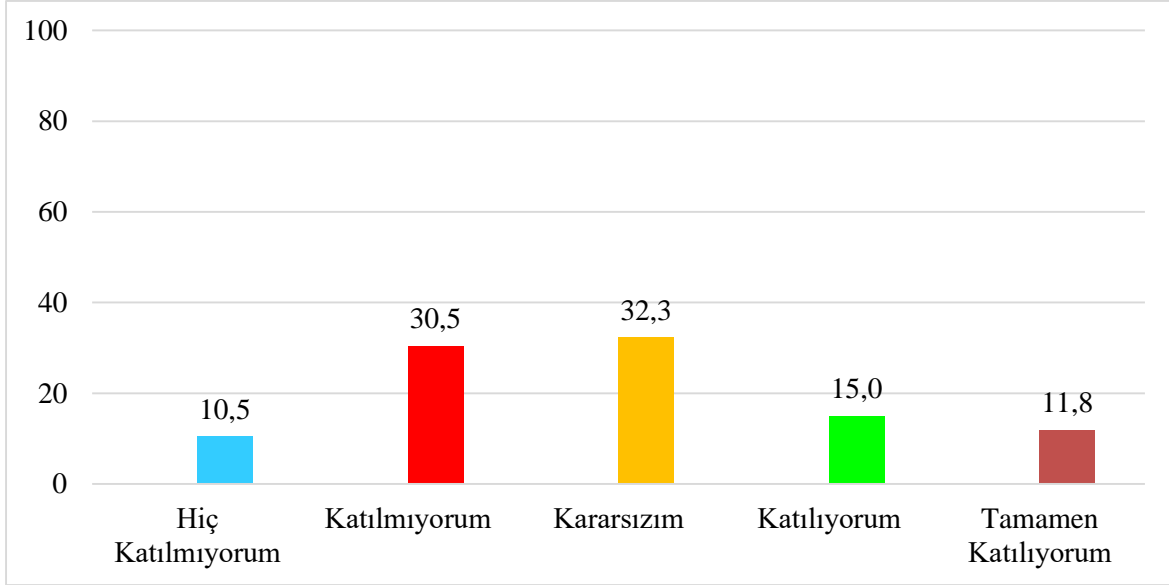
Şekil 4.21. İş stresinin iş performansı dağılımı

#### 4.7.1.13. Psikolojik tacize uğramanın iş doyumuna etkisi

Personelin iş doyumunu ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.27. ve Şekil 4.22.'de de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %40,9 oranında katılmadığı yönünde, %32,3 oranında kararsız olduğu yönünde, %26,8 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanlar psikolojik tacize maruz kalsalar bile işlerini değiştirmeyi düşünmemektedirler. Burada tacize katlanmanın, çalışanların işlerini çok sevmelerinin ya da mecburiyet sonucu olduğu düşünülmektedir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	% Oranı
Hiç Katılmıyorum	23	10,5
Katılmıyorum	67	30,5
Kararsızım	71	32,3
Katılıyorum	33	15,0
Tamamen Katılıyorum	26	11,8
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.27. Psikolojik tacize uğramanın iş doyumunu dağılımı



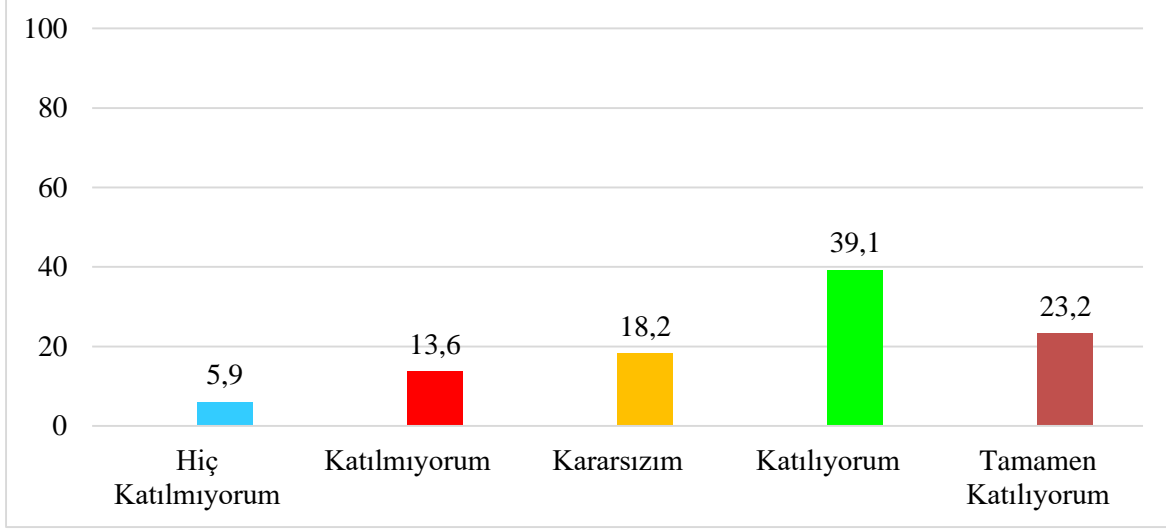
Şekil 4.22. Psikolojik tacize uğramanın iş doyumunu dağılımı

#### 4.7.1.14. İşten duyulan doyumun iş performansına etkisi

Personelin performansını ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.28. ve Şekil 4.23.'te de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %19,5 oranında katılmadığı yönünde, %18,2 oranında kararsız olduğu yönünde, %62,3 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Sonuçlara bakıldığında sözleşmeli personelde, işinden doyum sağlayamayanların işlerini ortalama bir performansla yürüttüğü kanaatinin hâkim olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, işini sevmenin ve yaptığı işten doyum sağlamanın performans düzeyini artıracığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	13	5,9
Katılmıyorum	30	13,6
Kararsızım	40	18,2
Katılıyorum	86	39,1
Tamamen Katılıyorum	51	23,2
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.28. İşten duyulan doyumun iş performansı dağılımı



Şekil 4.23. İşten duyulan doyumun iş performansı dağılımı

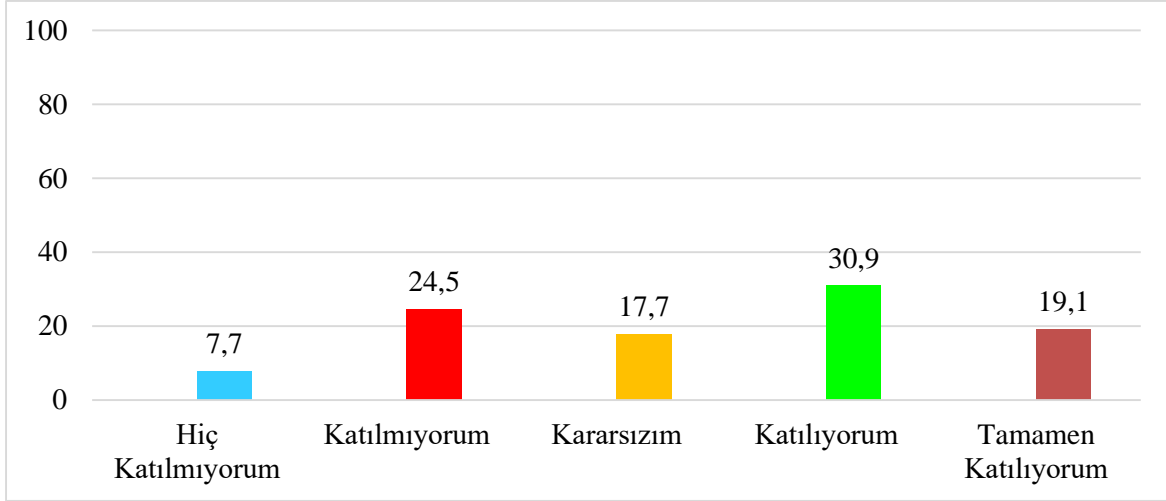
#### 4.7.1.15. Çalışma koşullarının iş doyumuna etkisi

Personelin iş doyumunu ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.29. ve Şekil 4.24.'te de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %32,3 oranında katılmadığı yönünde, %17,7 oranında kararsız olduğu yönünde, %50 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanlar çalışma koşullarının aleyhlerine olduğu durumlardan rahatsız olmakta, bu da onların işlerinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Ancak, kararsızlar ve katılmadığını söyleyenlerin toplam oranına bakılacak olursa sonucun %50 oranına eşit olduğu görülecektir. Oranlardaki bu eşitlik, personelde, sorunun uzun süreli devam etmeyeceği beklentisinin hâkim olduğunu göstermektedir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	17	7,7
Katılmıyorum	54	24,5
Kararsızım	39	17,7
Katılıyorum	68	30,9
Tamamen Katılıyorum	42	19,1
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.29. Çalışma koşullarının iş doyumunu dağılımı





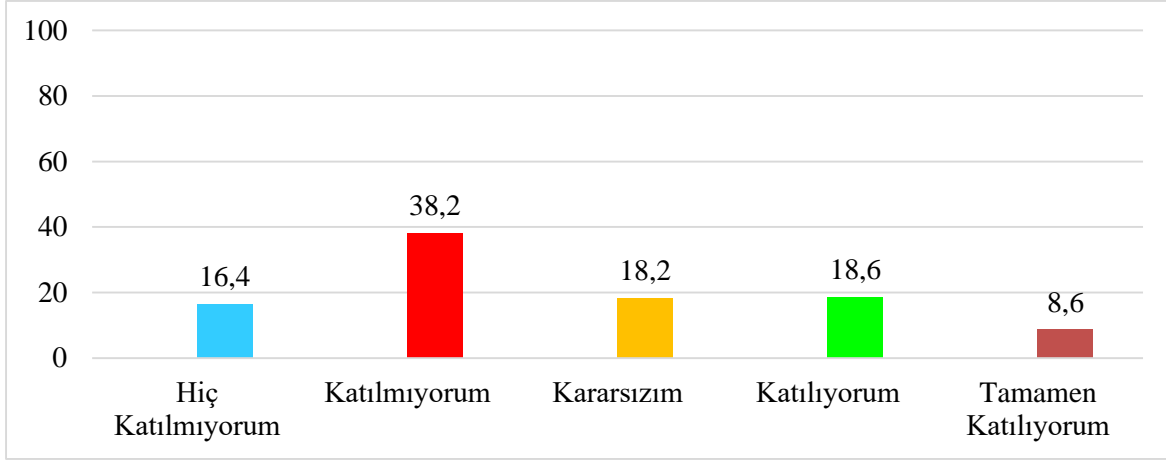
Şekil 4.24. Çalışma koşullarının iş doyumunu dağılımı

#### 4.7.1.16. Personel davranışlarının iş doyumuna etkisi

Personelin iş doyumunu ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.30. ve Şekil 4.25.'te de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %54,5 oranında katılmadığı yönünde, %18,2 oranında kararsız olduğu yönünde, %27,3 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki, çalışma arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar, çalışanların işle olan bağı koparmamaktadır. Başka bir ifadeyle, iş arkadaşlarıyla yaşanan olumsuzluklar iş doyumunu olumsuz yönde etkilememektedir. Kararsızların eklenmesi durumunda bile bu sonuca katılanların oranının %45,5'te kaldığı görülmektedir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	36	16,4
Katılmıyorum	84	38,2
Kararsızım	40	18,2
Katılıyorum	41	18,6
Tamamen Katılıyorum	19	8,6
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.30. Personel davranışlarının iş doyumunu dağılımı



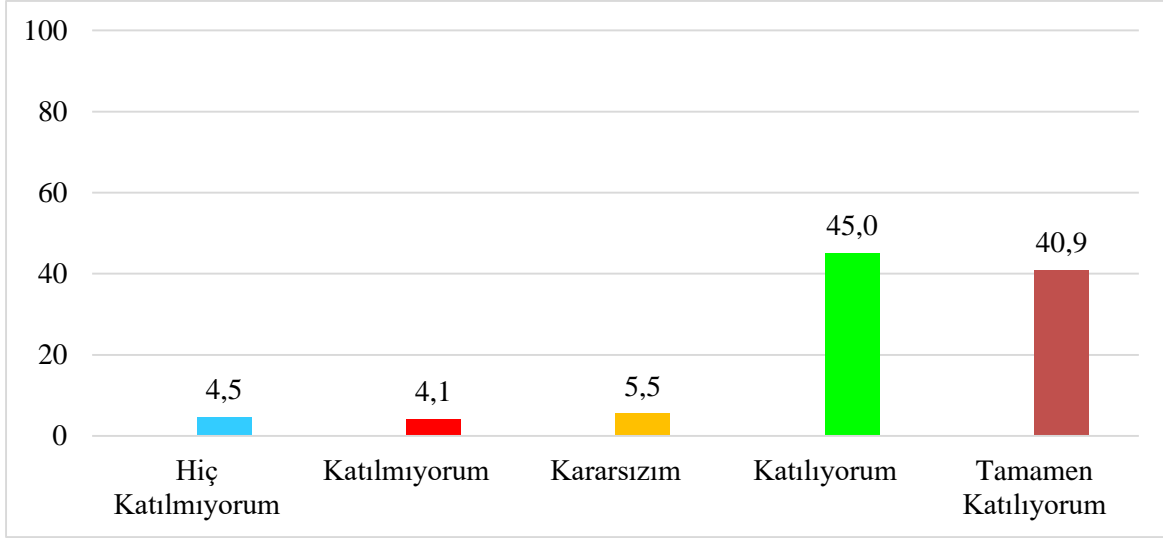
Şekil 4.25. Personel davranışlarının iş doyumunu dağılımı

#### 4.7.1.17. Yetenekleri işe yansıtmanın iş performansına etkisi

Personelin performansını ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.31. ve Şekil 4.26.'da da görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %8,6 oranında katılmadığı yönünde, %5,5 oranında kararsız olduğu yönünde, %85,9 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuç, işle ilgili yeteneklerini kullanabildiği durumlarda, çalışanların performans düzeyinin artabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, hem yapılan iş daha kaliteli olacak hem de çalışanlar işinden doyum alarak daha yüksek bir performans gösterebilecektir.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	10	4,5
Katılmıyorum	9	4,1
Kararsızım	12	5,5
Katılıyorum	99	45,0
Tamamen Katılıyorum	90	40,9
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.31. Yetenekleri işe yansıtmanın iş performansı dağılımı



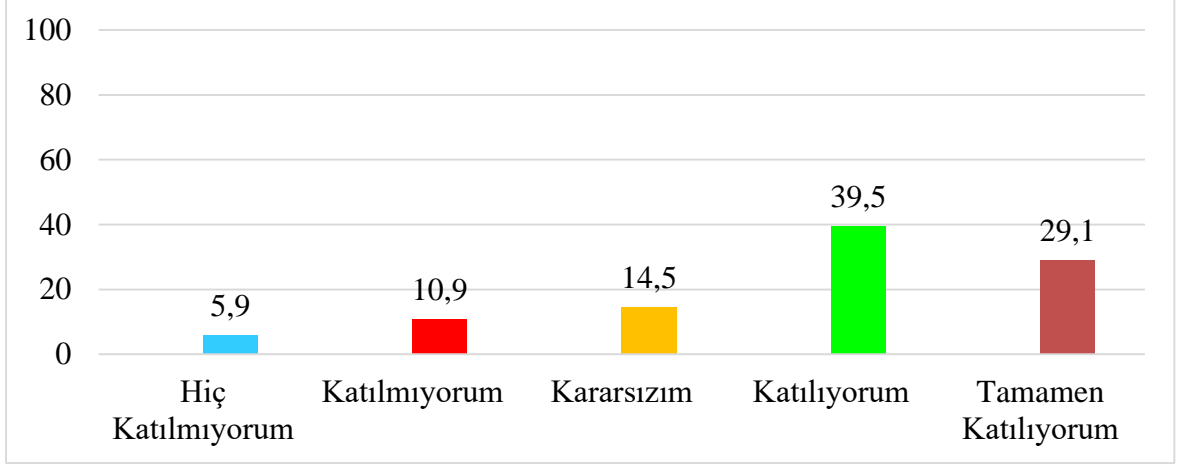
Şekil 4.26. Yetenekleri işe yansıtmanın iş performansı dağılımı

#### 4.7.1.18. İşe ilişkin başarıma ve övünme hissini iş doyumuna etkisi

Personelin iş doyumunu ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.32. ve Şekil 4.27.'de de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %16,8 oranında katılmadığı yönünde, %14,5 oranında kararsız olduğu yönünde, %68,6 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Şayet, yapılan iş başarıma ve övünme hissini güdülyorsa bu güdülenme insanın motivasyonunu artırmaktadır diyebiliriz. Bu da yapılan işin sevilmesi durumunda, çalışan için motivasyon kaynağı olabileceğini göstermektedir. Sonuç olarak işini severek yapan bir çalışan işini düzgün ve kaliteli bir şekilde yapmaya çabılıyor diyebiliriz.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	13	5,9
Katılmıyorum	24	10,9
Kararsızım	32	14,5
Katılıyorum	87	39,5
Tamamen Katılıyorum	64	29,1
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.32. İşe ilişkin başarıma ve övünme hissini iş doyumuna dağılımı



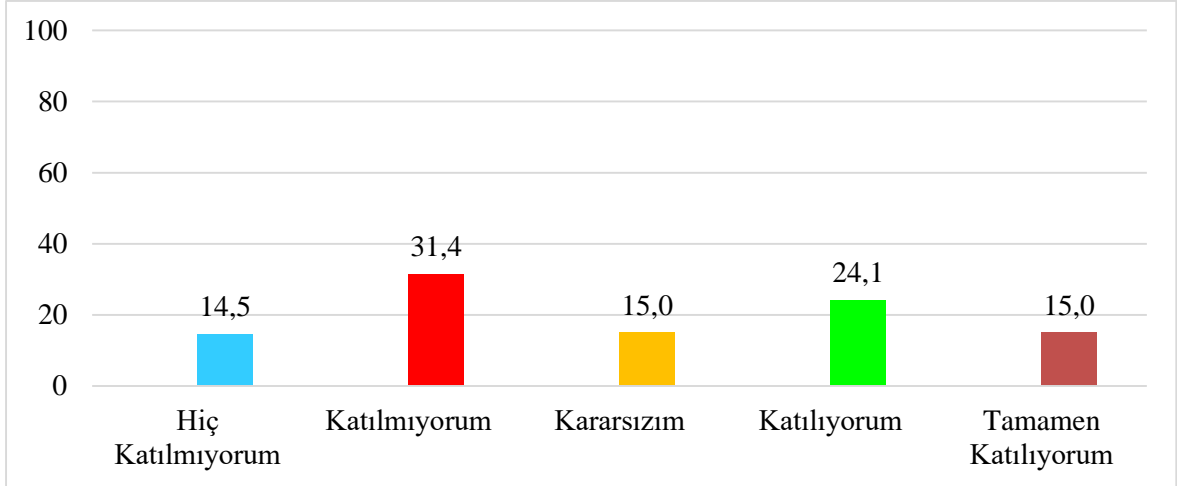
Şekil 4.27. İşe ilişkin başarıma ve övünme hissini iş doyumu dağılımı

#### 4.7.1.19. Emek ücret dengesinin iş performansına etkisi

Personelin performansını ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.33. ve Şekil 4.28.'de de görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %45,9 oranında katılmadığı yönünde, %15 oranında kararsız olduğu yönünde, %39,1 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanlar için ücret değil işin kendisi tatmin sebebidir denilebilmektedir. Yani, yaptığı işi seven ve onu yapmaktan memnun olan çalışanlar, öncelikli olarak işlerini iyi şekilde yapmaya çalışmaktadırlar. Bu da işinden duyduğu doyum düzeyi yüksek çalışanların, yüksek performans gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	32	14,5
Katılmıyorum	69	31,4
Kararsızım	33	15,0
Katılıyorum	53	24,1
Tamamen Katılıyorum	33	15,0
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.33. Emek ücret dengesinin iş performansı dağılımı



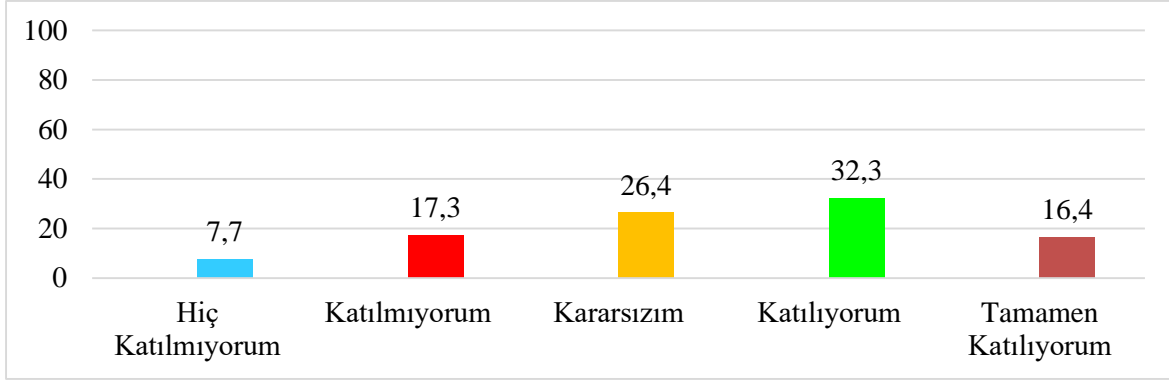
Şekil 4.28. Emek ücret dengesinin iş performansı dağılımı

#### 4.7.1.20. Hizmet içi eğitimin iş performansına etkisi

Personelin performansını ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.34. ve Şekil 4.29.'da da görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %25 oranında katılmadığı yönünde, %26,4 oranında kararsız olduğu yönünde, %48,6 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki, çalışanlar hizmet içi eğitimlerin yaptıkları işle uyumlu olmasını beklemektedirler. Bu uyum sağlandığında çalışanların hem iş doyumunu hem de performans düzeyi yükselebilecektir. Beklentisi işini en iyi yapmak olan çalışanlar, hizmet içi eğitimle işlerini daha iyi öğrenme fırsatı bulacaktır. Buna göre, ne yapması gerektiğini bilen çalışanın işini kusursuz ve severek yapacağını, çalışan performansının da bundan olumlu etkileneceğini söylemek mümkündür.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	17	7,7
Katılmıyorum	38	17,3
Kararsızım	58	26,4
Katılıyorum	71	32,3
Tamamen Katılıyorum	36	16,4
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.34. Hizmet içi eğitimin iş performansı dağılımı



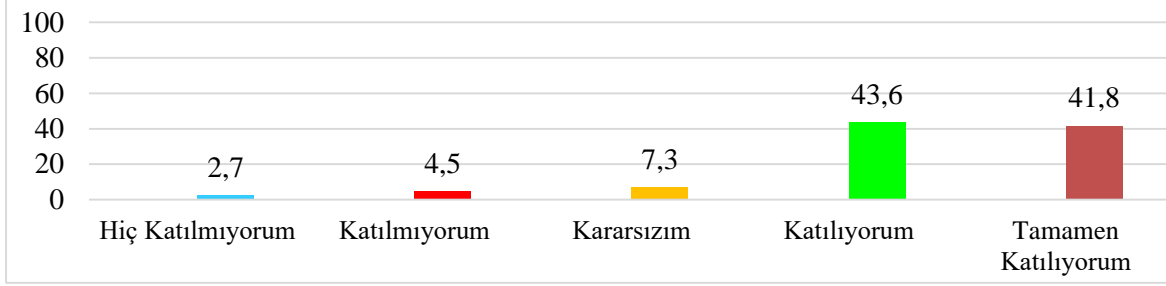
Şekil 4.29. Hizmet içi eğitimin iş performansı dağılımı

#### 4.7.1.21. İletişim becerisinin iş doyumuna etkisi

Personelin iş doyumunu ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan bu soruya, Çizelge 4.35. ve Şekil 4.30.'da da görüldüğü üzere sözleşmeli personel tarafından %7,3 oranında katılmadığı yönünde, %7,3 oranında kararsız olduğu yönünde, %85,5 oranında ise katıldığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu sonuca göre sözleşmeliler, iletişim becerisi yüksek çalışanların işlerini daha kolay yürüttüklerini düşünmektedirler. Her ne kadar dokuzuncu soruda, kişilik özelliklerinin bireysel performansı etkilemediği yönünde bir sonuç çıkmış olsa da, burada çıkan sonuç çalışanların dokuzuncu soruda iş doyumunu ve performans ilişkisini göz ardı ettiğini göstermektedir. Sonuç olarak, kişilik özellikleri içinde yer alan iletişim becerisinin iş doyumunu etkilediğini, işinden doyum alan çalışanların işlerini daha rahat yürüttüklerini ve başarı düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Beşli Likert Ölçek	Personel Sayısı	%
Hiç Katılmıyorum	6	2,7
Katılmıyorum	10	4,5
Kararsızım	16	7,3
Katılıyorum	96	43,6
Tamamen Katılıyorum	92	41,8
<b>Toplam</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Çizelge 4.35. İletişim becerisinin iş doyumunu dağılımı



Şekil 4.30. İletişim becerisinin iş doymu dağılımı

#### 4.7.2. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki sebep-sonuç ilişkisinin yönünü belirlemek ve mevcut ilişkiye göre konu hakkında tahminlerde bulunabilmek amacıyla yapılmaktadır. Bu araştırmada iş doymu düzeyini ölçmek için yer verilen soruların ortalaması ile bireysel performans düzeyini ölçmek için yer verilen soruların ortalaması alınarak regresyon analizi yapılmıştır.

Aşağıdaki Çizelge 4.36. incelendiğinde, değişkenlerin tümünün birden modele dâhil edildiği yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisinin incelendiği enter metodunun kullanıldığı ve iş doymu değişkeninin regresyon modeline girdiği görülmektedir.

Girilen /Kaldırılan <sup>a</sup> Değişkenler			
Model	Girilen Değişkenler	Kaldırılan Değişkenler	Metot
1	İş Doymu Ortalaması <sup>b</sup>		Enter

Çizelge 4.36. Değişkenler modelinin enter metodu

a. Bağımlı Değişken: Bireysel Performansın Ortalaması

b. İstenen tüm değişkenler girildi.

Model Özeti <sup>b</sup>					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata	Durbin Watson
1	,731 <sup>a</sup>	,534	,532	,39727	1,715

Çizelge 4.37. Bağımlı ve bağımsız değişken model özeti

a. Belirleyiciler: (sabit), İş Doymu Ortalaması

b. Bağımlı Değişken: Bireysel Performans Ortalaması

Yukarıdaki Çizelge 4.37.'de R2 değeri verilmektedir. Bulunan R2 değeri 0,534'tür. Bunun anlamı bağımlı değişkendeki (bireysel performans) değişimin %53,4'ü modele giren bağımsız değişken (iş doyumu) tarafından açıklanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle bireysel performansındaki değişimin %53,4'lük kısmı iş doyumundaki değişimler tarafından açıklanabilmektedir.

Burada önemli bir istatistikte Durbin Watson istatistiğidir. Regresyonun önemli varsayımları bağımlı ve bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında ilişki olmaması olarak açıklanmaktadır. SPSS ilişki problemleri için basit bir ölçüt olan Durbin Watson istatistiği, hata terimleri arasında ilişki olup olmadığına bakmaktadır. Bu istatistik 0 ile 4 arasında yer almaktadır. Eğer istatistik değeri 2 civarında ise ilişki yokluğunu, 0'a yakın değerler yüksek pozitif ilişkiyi, 4'e yakın değerler ise yüksek negatif ilişkiyi belirtmektedir. Yine 1'den küçük ve 3'ten büyük Durbin-watson değerleri ilişkili hata değerleri olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.37.'de yer alan Durbin Watson istatistik değeri 1,715 olduğundan ve belirtilen değerler arasında bulunmadığından herhangi bir sorun görünmemektedir. Sonuç itibariyle model anlamlı bulunmuştur.

#### 4.7.3. Tek Yönlü Varyans Analizi

Aşağıdaki Çizelge 4.38.'de ise tüm modelin anlamlılığını gösteren F testi sonuçları gösterilmiştir. Bu çizelgede sig. değeri önemlidir. Eğer F testi değeri anlamlı bulunduyorsa model tümüyle istatistiksel olarak anlamlıdır sonucuna ulaşırız. Çizelge 4.38.'de sig. değeri 0,000 çıktığından, yani  $(0,000 < 0,05)$  0,05'ten hatta 0,01'den bile küçük olduğu için regresyon modelinin tesadüfi olmadığı görülmektedir. Bu durumda bireysel performansı iş doyumu ile açıklamaya çalışan regresyon modeli anlamlıdır denebilir.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Karesel Toplam	df	Karesel Ortalama	F	Sig.	
1	Regresyon	39,426	1	39,426	249,805	,000 <sup>b</sup>
	Artık	34,406	218	,158		
	Toplam	73,832	219			

Çizelge 4.38. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki anlamlılık testi

a. Bağımlı Değişken: Bireysel Performans Ortalaması

b. Belirleyiciler: (Sabit), İş Doyumu Ortalaması



Böylece araştırma için geliştirilen “İş doyumunu ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklindeki  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş bulunmaktadır.

Aşağıda yer alan Çizelge 4.39.’da iş doyumunu değişkenine ait regresyon yükü (0,719) ve standart regresyon yükü (0,731) rapor edilmektedir. Modele girilen iş doyumunu değişkeninin yanı sıra her modelde olduğu üzere sabit bir değer de rapor edilir. Bu modelde sabit değer 0,908 olarak rapor edilmiştir. Burada her bir birim iş doyumunun, bireysel performansı 0,719 değerinde artırdığı söylenebilir.

Katsayılar <sup>a</sup>								
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	Doğrusallık İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta			Hata Payı	VIF
1	(Sabit)	,908	,162		5,590	,000		
	İş Doyumu Ortalaması	,719	,046	,731	15,805	,000	1,000	1,000

Çizelge 4.39. İş doyum değişkenine ait regresyon yükü dağılımı

a. Bağımlı Değişken: Bireysel Performans Ortalaması

Yukarıdaki Çizelge 4.39.’da parametre tahminleri verilmiştir. Yine parametrelerin anlamlılığını test etmek için t istatistiği değerleri ile çoklu ilişki istatistiği sonuçları da verilmiştir. Regresyon modelinin katsayısının değeri 0,908 çıkmıştır ve bu %9 seviyesinde anlamlıdır (significance değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır). Yani iş doyumundaki 1 birimlik artış bireysel performansı 0,719 birim arttıracaktır. Bu katsayıya ilişkin t istatistiği değeri ve bunun significance değeri 0,000 çıkmıştır. Yani %1 seviyesinde bile bu katsayı anlamlıdır. Sonuç olarak iş doyumunu değişkeni bireysel performans değişkenini anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Regresyon modelindeki bir diğer önemli kural ise bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişki olmamasıdır. VIF değeri bu sorunun varlığını saptamaya yarar. VIF değeri 5 ve yukarısı ise söz konusu değişkenin diğer regresyon modeli değişkenleri ile yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğunu ve modelden çıkarılması gerektiğini bildirir. Burada VIF değeri iş doyumunun bireysel performansı için 1,00’dır.

Yani bağımlı değişkenler ile yüksek düzeyde ilişkiye sahip değildir. Eğer burada birden fazla bağımsız değişken olsaydı VIF değerinin yorumu daha anlamlı olabilecekti.

#### 4.7.4. Bağımsız T Testi

Aşağıda, sözleşmeli personel olarak çalışan kadın ve erkeklerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla, ankette yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtların ortalamaları alınarak yapılan test sonucuna göre iş doyum düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı incelendiğinde;

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
İş Doyumu Ortalaması	Kadın	78	3,4974	,54748	,06199
	Erkek	142	3,5352	,61358	,05149

Çizelge 4.40. Cinsiyete göre iş doyum düzeyi istatistiği

Bağımsız Örnekler Testi										
		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		t-testi Ortalama Eşitliği						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-küsr.)	Ort. Fark	Std. Sapma Farkları	Farkın Güven Aralığı 95%	
									Düş.	Yük.
İş Doyumu Ort.	Eşit Varyans Kabul Edildi	,159	,690	-,453	218	,651	-,03778	,08330	-,20196	,12641
	Eşit Varyans Kabul Edilmedi			-,469	174,534	,640	-,03778	,08059	-,19682	,12127

Çizelge 4.41. Cinsiyete göre iş doyum düzeyi ortalaması

Çizelge 4.40.'ta görüldüğü üzere araştırmaya katılan 142 erkek çalışanın iş doyum düzeyi ortalaması 3,5352 iken 78 kadın çalışanın iş doyum düzeyi ortalaması ise 3,4974 olarak bulunmuştur. Katılımcıların iş doyum düzeyleri arasındaki farkın anlamlı bir fark olup olmadığı Bağımsız Örnekler Testi Çizelgesinin (Çizelge 4.41.) sig. (2-küsuratlı) değerinden anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri için ölçüt kabul edilen bu değer 0,05'den

küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak analiz sonucunda elde edilen sig. değeri 0,651 olarak bulunduğundan ve bu değer  $0,651 > 0,05$  olduğundan, sözleşmeli personelin cinsiyete göre iş doyum düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aşağıdaki Çizelge 4.42.'de ise sözleşmeli personel olarak çalışan kadın ve erkeklerin bireysel performans düzeylerini belirlemek amacıyla, ankette yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtların ortalamaları alınarak, yapılan test sonucuna göre bireysel performans düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını incelendiğinde;

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Bireysel Performans Ortalaması	Kadın	78	3,3936	,53920	,06105
	Erkek	142	3,4669	,60244	,05056

Çizelge 4.42. Cinsiyete göre bireysel performans düzeyi istatistiği

Bağımsız Örnekler Testi										
		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		t-test Ortalama Eşitliği						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-küsur)	Ortal. Fark	Stan. Hata Farkı	Farkın Güven Aralığı %95	
									Düş.	Yük.
Bireysel Performans Ortalaması	Eşit Varyans Kabul Edildi	,560	,455	-,895	218	,372	-,07331	,08187	-,23467	,08804
	Eşit Varyans Kabul Edilmedi			-,925	174,100	,356	-,07331	,07927	-,22976	,08314

Çizelge 4.43. Cinsiyete göre bireysel performans düzeyi ortalaması

Çizelge 4.42.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 142 erkek çalışanın bireysel performans düzeyi ortalaması 3,4669 iken 78 kadın çalışanın bireysel performans düzeyi ortalaması ise 3,3936 olarak bulunmuştur. Katılımcıların bireysel performans düzeyleri arasındaki farkın anlamlı bir fark olup olmadığı Bağımsız Örnekler Test Çizelgesinin

(Çizelge 4.43.) sig. (2-küsuratlı) değerinden anlaşılmakta olup, analiz sonucunda elde edilen sig. değeri  $0,372 > 0,05$  olduğundan, sözleşmeli personelin cinsiyete göre bireysel performans düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aşağıda, sözleşmeli personel olarak çalışan bekâr ve evlilerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla, ankette yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtların ortalamaları alınarak, yapılan test sonucuna göre iş doyum düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını incelendiğinde;

Grup İstatistikleri					
	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
İş Doyumu Ortalaması	Bekâr	86	3,5163	,57983	,06252
	Evli	134	3,5254	,59858	,05171

Çizelge 4.44. Medeni duruma göre iş doyum düzeyi istatistiği

Bağımsız Örnekler Testi										
		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		t-test Ortalama Eşitliği						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-küs.)	Ort. Fark	Standart Hata Farkı	Farkın Güven Aralığı %95	
									Düşük	Yüksek
İş Doyumu Ortalaması	Eşit Varyans Kabul Edildi	,071	,790	-,111	218	,911	-,00909	,08170	-,17013	,15194
	Eşit Varyans Kabul Edilmedi			-,112	185,561	,911	-,00909	,08114	-,16916	,15098

Çizelge 4.45. Medeni duruma göre iş doyum düzeyi ortalaması

Çizelge 4.44.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 86 bekâr çalışanın iş doyum düzeyi ortalaması 3,5163 iken 134 evli çalışanın iş doyum düzeyi ortalaması ise 3,5254

olarak bulunmuştur. Katılımcıların iş doyum düzeyleri arasındaki farkın anlamlı bir fark olup olmadığı Bağımsız Örnekler Testi Çizelgesinin (Çizelge 4.45.) sig. (2-küsuratlı) değerinden anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri için ölçüt kabul edilen bu değer 0,911 olarak bulunduğu ve bu değer  $0,911 > 0,05$  olduğundan, sözleşmeli personelin medeni duruma göre iş doyum düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aşağıdaki Çizelge 4.46.'da ise sözleşmeli personel olarak çalışan bekâr ve evlilerin bireysel performans düzeylerini belirlemek amacıyla, ankette yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtların ortalamaları alınarak, yapılan test sonucuna göre bireysel performans düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını incelendiğinde;

Grup İstatistikleri					
	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Bireysel Performans Ortalaması	Bekâr	86	3,4244	,58810	,06342
	Evli	134	3,4515	,57775	,04991

Çizelge 4.46. Medeni duruma göre bireysel performans düzeyi istatistiği

Bağımsız Örnekler Testi										
		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		t-test Ortalama Eşitliği						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-küs.)	Ort. Fark	Stan. Hata Farkı	Farkın Güven Aralığı %95	
									Düşük	Yüksek
Bireysel Performans Ortalaması	Eşit Varyans Kabul Edildi	,000	,985	-,337	218	,737	-,02707	,08039	-,18551	,13136
	Eşit Varyans Kabul Edilmedi			-,335	179,014	,738	-,02707	,08070	-,18632	,13217

Çizelge 4.47. Medeni duruma göre bireysel performans düzeyi ortalaması

Çizelge 4.46.'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan 86 bekâr çalışanın bireysel performans düzeyi ortalaması 3,4244 iken 134 evli çalışanın bireysel performans düzeyi ortalaması ise 3,4515 olarak bulunmuştur. Katılımcıların bireysel performans düzeyleri arasındaki farkın anlamlı bir fark olup olmadığı Bağımsız Örnekler Testi Çizelgesinin (Çizelge 4.47.) sig. (2-küsuratlı) değerinden anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri için ölçüt kabul edilen bu değer 0,737 olarak bulunduğu ve bu değer  $0,737 > 0,05$  olduğundan, sözleşmeli personelin medeni duruma göre bireysel performans düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aşağıdaki Anova Çizelgesi 4.48.'de sözleşmeli personelin eğitim durumlarına göre iş doyum düzeylerini ve eğitim durumlarına göre bireysel performans düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan test sonucuna göre; eğitim durumu için iş doyumunun istatistiksel olarak sig.  $0,020 < 0,05$  anlamlı olduğu, bireysel performans için ise istatistiksel olarak sig.  $0,972 > 0,05$  anlamlı fark olmadığı sonucunun çıktığı görülmektedir.

ANOVA						
		Karesel Toplam	df	Karesel Ortalama	F	Sig.
İş Doyumu Ortalaması	Gruplar Arasında	3,373	3	1,124	3,333	,020
	Gruplar İçinde	72,862	216	,337		
	Toplam	76,235	219			
Bireysel Performans Ortalaması	Gruplar Arasında	,080	3	,027	,078	,972
	Gruplar İçinde	73,752	216	,341		
	Toplam	73,832	219			

Çizelge 4.48. Eğitim durumuna göre iş doyum ve performans düzeyi istatistiği

Aşağıda personelin eğitim durumuna göre iş doyum düzeylerini görmek üzere yapılan Kruskal Wallis tanımlayıcı istatistiklerini içeren Çizelge 4.49.'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan 220 personelin beklenti derecesi ortalamalarının 3,52, eğitim durumu ortalamalarının ise 2,80 olduğu görülmektedir.

Tanımlayıcı istatistikler					
Ortalamalar	N	Ortalama	Std. Sapma	En Düşük	En Yüksek
İş Doymu Ortalaması	220	3,5218	0,59001	1,4	5
Eğitim Durumu	220	2,80	0,925	1	4

Çizelge 4.49. Eğitim durumuna göre iş doymu düzeyi ortalaması

Dereceler		
Eğitim Durumuna Göre İş Doymu Ortalaması	N	Derecelelerin Ortalaması
Lise Mezunları	18	78,69
Önlisans Mezunları	66	96,84
Lisans Mezunları	78	133,17
Yüksek Lisans Mezunları	58	105,43
Toplam	220	

Çizelge 4.50. Eğitim durumuna göre iş doymu düzeyi istatistiği

Yukarıda Çizelge 4.50’de yer alan Kruskal Wallis testinin sonuçlarına baktığımızda söz konusu dört eğitim düzeyi arasında yapılan iş doymu düzeyi derecelendirmesine göre lise mezunlarının iş doymu düzeylerinin en düşük, önlisans mezunlarının düşük, yüksek lisans mezunlarının yüksek, lisans mezunlarının ise en yüksek düzeyde iş doymuna sahip olduğu görülmektedir. Yapılan testin anlamlı olup olmadığına bakıldığında Çizelge 4.51.’de de görüleceği üzere test istatistik değerinin 17.88 olarak elde edildiği ve anlamlılık değeri de  $0,000 < 0,05$  olduğundan yapılan testin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Test İstatistikleri <sup>a,b</sup>	İş Doymu Ortalaması
Ki-Kare	17,881
df	3
Anlamlılık Değeri	,000

Çizelge 4.51. Eğitim durumuna göre iş doymu testi anlamlılık düzeyi

- Kruskal Wallis Test
- Gruplandırılmış Değişken: Eğitim Durumu

Aşağıdaki Anova Çizelgesi 4.52.’de ise sözleşmeli personelin yaşına göre iş doymu düzeylerini ve yaşına göre bireysel performans düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan

test sonucuna göre; yaş için iş doyumunun istatistiksel olarak sig. 0,914>0,05 ve bireysel performans için sig. 0,815>0,05 olduğundan anlamlı fark olmadığı sonucunun çıktığı görülmektedir.

ANOVA						
		Karesel Toplam	df	Karesel Ortalama	F	Sig.
İş Doyumu Ortalaması	Gruplar Arasında	,184	3	,061	,174	,914
	Gruplar İçinde	76,051	216	,352		
	Toplam	76,235	219			
Bireysel Performans Ortalaması	Gruplar Arasında	,321	3	,107	,315	,815
	Gruplar İçinde	73,510	216	,340		
	Toplam	73,832	219			

Çizelge 4.52. Yaşa göre iş doyumunu ve bireysel performans düzeyi istatistiği

#### 4.7.5. Analiz Sonuçlarına Göre Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumu

HİPOTEZLER	DURUM
H <sub>1</sub> İş doyumunu ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>2</sub> Demografik özellikler ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H <sub>3</sub> Demografik özellikler ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret

Çizelge 4.53. Analiz sonuçlarına göre hipotezlerin kabul veya ret durumu

Araştırmanın konusunu oluşturan sözleşmeli personelde iş doyumunun bireysel performansa etkisini incelemek için ortaya koyulan H<sub>1</sub> iş doyumunu ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi Çizelge 4.36., 4.37., 4.38. ve 4.39.'da ortaya konulan sonuçlara göre kabul edilmiş bulunmaktadır. Yapılan analizler, iş doyumundaki 1 birimlik artışın bireysel performansı 0,719 birim artırdığını, %1 seviyesinde bile bu katsayının anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Yani denilebilir ki iş doyumunu değişkeni bireysel performans değişkenini anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Yine demografik özelliklerin iş doyumuna olan etkisini belirlemek üzere ortaya konulan, H<sub>2</sub> demografik özellikler ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır, şeklindeki araştırmanın ikinci hipotezi Çizelge 4.40. ve 4.41.'de cinsiyete göre anlamsız, Çizelge 4.44. ve 4.45.'te medeni duruma göre anlamsız, Çizelge 4.48.'de eğitim durumuna göre anlamlı ve Çizelge 4.52.'de ise yaşa göre anlamsız bulunmuştur. Her ne kadar eğitim değişkeni sig. 0,020<0,05 değerle anlamlı bulunmuş olsa da, genele bakıldığında tek



başına H<sub>2</sub> hipotezinin kabul edilmesini sağlayamamaktadır. Dolayısıyla, bu sonuca göre H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiş bulunmaktadır.

Araştırmanın H<sub>3</sub> Demografik özellikler ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır, şeklindeki son hipotezi ise Çizelge 4.42. ve 4.43.'te cinsiyete göre anlamsız, Çizelge 4.46. ve 4.47.'de medeni duruma göre anlamsız, Çizelge 4.48.'de eğitim durumuna göre anlamsız ve son olarak Çizelge 4.52.'de yaşa göre de anlamsız bulunmuştur. Dolayısıyla, bu sonuca göre H<sub>3</sub> hipotezi de reddedilmiş bulunmaktadır.

#### **4.7.6. Araştırma Sonuçlarının Yorumlanması**

Sözleşmeli personele ilişkin araştırma bulguları ve uygulanan anket sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, ağırlıklı olarak verilen cevaplar ile çıkan sonuçların genel anlamda araştırma beklentileriyle örtüştüğü görülmektedir. Ayrıca çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde literatür bağlamında değinilen diğer araştırma sonuçlarıyla da genele itibariyle uyumlu olduğu görülmektedir.

Demografik bulgular ele alındığında kurumda çalışanların ağırlıklı olarak erkek olduğu görülmektedir. Bu durum imar, ulaşım, proje, temizlik ve fen işleri başta olmak üzere yürütülen hizmetlere bağlı olarak mühendis, tekniker ve teknisyenlerin istihdamının yoğun olması; makine, inşaat ve arazide çalışılan meslekler için üniversite bölümlerinin erkekler tarafından tercih ediliyor olması ile açıklanabilmektedir. Ayrıca bu durum eğitim durumuna göre önlisans ve lisans mezunlarının yoğunluğunu da tekniker ve mühendis bağlamında açıkça ortaya koymaktadır. Zira yapılan işlere göre erkek çalışanların çokluğu ile tekniker ve mühendislik mesleği mezunlarının yani önlisans ve lisans mezunlarının yoğun istihdamı birbirleriyle örtüşmektedir. Bu da unvana göre tekniker ve mühendis olarak çalışanların sözleşmeli personelin büyük çoğunluğunu oluşturmasını açıklamaktadır. Ayrıca bu durum teknik unvanda çalıştırılan personelin ağırlıklı olarak teknik birimlerde yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Daha açık bir ifadeyle sözleşmeli personelin hemen hemen tamamının teknik unvanda bulunması dağılımın da teknik birimlerde olması sonucunu gerektirmektedir.

Medeni duruma göre evli sayısının fazla olması ise personelin tamamına yakınının 20-40 yaş grubu arasında bulunması ve evliliklerin ise genel itibariyle bu dönemlerde gerçekleşmesi sonucuna bağlanmaktadır. Özellikle yeni mezunlar için iş sahibi olduktan sonraki ikinci hedefin evlenerek yuva kurmak olduğu ülkemizde genel bir durum olarak görülmektedir. Yine bu durum personel yoğunluğunun yaş gruplarına göre 20-40 yaş

grubu arasında dağılımının bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Genç çalışanların kurum tarafından özellikle tercih ediliyor olması hizmetlerin daha etkin, etkili ve verimli şekilde halka götürülmek istenmesi ve yeni mezunların iş sahibi yapılarak onların korunması ve istihdama katkı sağlanmak istenmesi şeklinde açıklanmaktadır.

Sözleşmeli personelin daha önce başka bir kurumda çalışmışlığına bakıldığında yarısından fazlasının teorik bilgilerini pratiğe dönüştürme imkânı bulduğu dolayısıyla tecrübe sahibi oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca bu çalışmışlığın mesleki kıdeme göre dağılımına bakıldığında çalışanların yine yarısından fazlasının altı yıl üstü mesleki tecrübesinin bulunduğu, başka bir kurumda çalışmayan yetmiş üç kişinin ise ilk defa belediyede işe başladığı görülmektedir. Çoğunluk personelin mesleki kıdeminin fazla olması yanında genç mezunların da işe alımlarda tercih ediliyor olması istihdama katkı anlamında anlamlı bulunmaktadır. Dolayısıyla bu da personelin gençlerden ve tecrübe sahibi kişilerden bilinçli olarak oluşturulduğunu ortaya koymaktadır.

Sözleşmeli personelin kariyer planı ve çalışma nedeni irdelendiğinde %90 oranında personelin kariyerine kurumunda devam etmek istediği, %66 oranında bir personelin ise çalışma nedenini işini ve iş ortamını sevmesi olarak belirttiği görülmektedir. Şu halde sözleşmeli personelin alınan ücret, çalışma koşulları ve genel olarak işinden memnun olduğunu söylemek mümkündür. Bu duruma göre kurumun sözleşmeli personel istihdamını tesadüfi ya da baskı gruplarının müdahalesiyle değil, genç ve tecrübeli kişileri seçerek bilinçli ve planlı bir şekilde oluşturduğu, personelin çalışma koşullarından, işinden ve iş ortamından memnun olduğu dolayısıyla iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmak mümkün görünmektedir.

Diğer yandan sözleşmeli personele uygulanan 21 soruluk anketin güvenilirlik analizi bu alanda en çok tercih edilen yöntemlerden biri olarak gösterilen Alfa Yöntemi kullanılarak test edilmiş bulunmaktadır. Bu yöntem, ankette yer alan soruların içsel tutarlılığının ve ölçek güvenilirliğinin 0,816 değerle yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla çalışma kapsamında personele uygulanan ölçekte herhangi bir sorun olmadığı görülmüştür.

Anket sorularına verilen yanıtlar analiz edildiğinde sözleşmeli personelin de her çalışan gibi kendisini çalıştığı kuruma ait hissetmek ve onu sahiplenmek istediği görülmüştür. Bu aidiyet ve sahiplenme insanın doğasında olan ve yaşamda çokça karşılaşılan olağan bir durumdur. İnsanlar aile, takım, grup ve kurum üyesi olarak bir yere aidiyet bağı ile bağlı bulunmakta ve bu sahiplenmeden mutluluk duymaktadır. Bu aidiyet

ve sahiplenme duygusu çalışılan kuruma karşı hissediliyorsa, bu durum sözleşmeli personel için de doyum kaynağı olarak görülmektedir. Ancak, kurum üyesi olarak, sözleşmeli personel kuruma olan katkısının görülmesini ve bunun takdir edilmesini beklemekte, bunun da performansın ölçülmesiyle ortaya çıkarılmasını istemektedir. Başarısı fark edilir ve bunun sonucu olarak takdir edilirse çalışma arzu ve isteğinin daha üst seviyeye çıkacağını ifade etmektedir. Yani performans düzeyi belirlenen çalışan bu düzeyi daha da artırmak için mücadele edecektir. Ancak sözleşmeli personel tarafından gerek performans ölçümünde gerekse diğer yönetsel uygulamalarda adil olunması beklenmektedir. Adil olduğunda ve adalet sağlandığında ise çalışanların performanslarının daha da artacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de yönetimin adil ve olumlu tutumunun kurumun her alanında ve her uygulamasında olması beklenmektedir. Yönetim tarafından ücretlendirmeden eğitime, ödüllendirmeden cezalandırmaya kadar bütün uygulamaların olumlu ve adil şekilde gerçekleştirilmesi durumunda ise personelin doyum ve performans düzeyleri pozitif yönde değişecektir. Başka bir deyişle bu durum sözleşmeli personelin iç ve dış motivasyonu üzerinde olumlu bir etki göstermektedir (Selen, 2017: 98). Bu tavırların ise belli dönem ve belirli yöneticilere bağlı olmaması, yani yönetimler değişse bile düzenin devam edebilmesi açısından, örgüt kültürü haline getirilerek devamlılığının sağlanması gerektiği sonucuna ulaşılmış bulunmaktadır.

Öte yandan, sözleşmeli personelin yükselme suretiyle üst kademelere atanamaması durumu performansında herhangi bir olumsuzluğa ya da düşmeye neden olmamaktadır. Çünkü bunun mevzuat açısından mümkün olmadığı en başından beri bilinmekte ve bu durum çalışan tarafından en baştan kabul edilmektedir. Oysa yetki ve sorumlulukları daha fazla olan bir görevin yürütülmesi halinde iş performansının bundan olumlu yönde etkileneceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu ise üst bir göreve atanmak şeklinde değil yapılan işin zenginleştirilmesi veya genişletilmesi olarak mevcut mevki durumunun iyileştirilmesi biçiminde gerçekleştirilmektedir. İyileştirme durumu performans ölçümüne bağlı olarak başarılı personelin ödüllendirilmesi biçiminde gerçekleştirildiği takdirde çalışanın iş doyumunu ve performansı daha da artmaktadır. Ancak bütün başarılı çalışanların statü olarak iyileştirilmesi mümkün olmadığından adil bir ödül sistemiyle beklentilerin karşılanmasının da sözleşmeli personelin performansını artıracığı görülmektedir. Bu ödüller ise sözlü veya yazılı olarak teşekkür ya da takdir, doğrudan ya da dolaylı para ödülü veya da mesleki yaşama katkı ödülü olarak yapılabilmektedir.

Ayrıca sözleşmeli personelin kişilik özelliklerinin iş performansına herhangi bir olumlu ya da olumsuz yansımalarının olmadığı sonucunun çıktığı görülmektedir. Bu durum ise sözleşmeli personelin mesleğiyle ilgili aldığı eğitimin neticesi biçiminde ve kurumsal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Çünkü personel işin gerekliliklerini ve nasıl sonuçlanması gerektiğini bilmektedir. Bu da ortalama bir çalışmayla aynı sonucu alabileceklerini düşündüklerini göstermektedir. Kişilik özellikleri veya kişinin sahip olduğu yetenekleri işe yansıtılsın ya da yansıtılmasın aynı sonuca her halükarda ulaşılması beklenmektedir. Oysa yeteneklerin ve iletişim becerisinin işe yansıtılmasının iş doyumunu ve performansa olumlu yansıdığı bilinmektedir.

Bununla birlikte sözleşmeli personelin moral düzeyinin yüksek olduğu durumlarda işini severek, isteyerek ve zevk alarak yaptığı sonucuna ulaşmıştır. Bu da sözleşmeli personelin ruhsal ve manevi gücünün iyi olması durumunda işinden yüksek düzeyde doyum ve performans sağladığını göstermektedir. Yine bu durum personelin işe karşı devam arzusuyla kendini göstermektedir. Sözleşmeli personelin öfkelenmesi de bu doyum düzeyini aşağı yönlü çevirememektedir. Mesleğini yapan çalışan öfkeli olsa bile işine ilişkin bilgi ve eğitimi onu anlık öfkenin olumsuz etkilerinden korumaktadır. Öfkesi işini olması gerektiği gibi sonuçlandırmasına engel olamamakta, onu işinden koparamamaktadır. Oysa stresli oldukları durumlarda bu olumlu durumun dışına çıkılmakta başarılı iş yapma becerileri zaafa uğramaktadır. Daha önce de değinildiği gibi bu durum öfkenin anlık, iş stresinin ise uzun süreli ve işten kaynaklı olabileceğini göstermektedir. İş yükünün fazla, psikolojik tacizin varlığı, beklenen sonuçların imkânsız, yetki ve sorumlulukların belirsiz ya da yönetimin tutumunun olumsuz olduğu durumlarda personelin iş stresi yaşamaması muhtemel olmaktadır. Dolayısıyla çalışan bu durumdan tek başına çıkamamakta, olumsuzluk kaynağına müdahale ederek olumsuzluğu ortadan kaldıramamaktadır. Bu da işinden uzaklaşmasına bağlı olarak iş doyumsuzluğuna ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır. Özetlenecek olursa, sözleşmeli personel morali yüksek iken işini doyum düzeyi daha yüksek ve başarılı bir şekilde yürütürken anlık öfkesinde bu durumdan etkilenmediğini iş stresine maruz kaldığı durumda ise iş doyumunu ve başarı düzeyinin düştüğünü kabul etmektedir.

Sözleşmeli personelin iş yerinde psikolojik tacize uğrama ihtimaline karşı ise kendisini güçlü hissettiği ve bu durumla başa çıkabileceğini ifade ettiği görülmektedir. Bu sonucun çıkmasında kararsızların durumu da göz önüne alındığında kurumda böyle bir şeyin olabilirliğinin anlamsız geldiği sonucuna ulaşılmaktadır. Olma ihtimaline karşın ise

çözüm mekanizmalarının varlığı işinde kalmayı seçenlerin çokluğunu açıklamaktadır. Ancak çalışanların bütün çözüm yolları ve mücadele yöntemlerini kullandıkları ve sonuç alamadıkları durumlarda işini değiştirmeyi düşündükleri sonucunun genellemesinin yerinde olacağı değerlendirilmektedir. Zira sözleşmeli personelden azımsanmayacak oranda bir personel grubu bu durumda kararsız olacağını belirtmiş bulunmaktadır. Bu durum da, kişinin işini sevmesi ya da psikolojik tacizin şiddetine, çalışma mecburiyetine ve başka iş bulamama durumuna göre karar vereceğini göstermektedir.

Diğer bir sonuca bakıldığında da sözleşmeli personelin, işinden doyum sağlayamayanların işlerini ortalama bir performansla ve sonuçlandırmak zorunda oldukları için yaptıklarını düşündükleri görülmektedir. Verilen cevaplar irdelendiğinde çalışanların işlerinden doyum sağlamasalar bile göze batmamak adına işlerini ortalama bir performansla yürüttüklerini söylemek mümkündür. Oysa sözleşmeli personel okul döneminde kendi mesleğini seçmekte ve buna uygun eğitimi alarak iş hayatına atılmış bulunmaktadır. Yani ister kurumda olsun ister başka bir yerde hayatı boyunca bu mesleği yapmayı kabul etmekte ve bu işte iyileşmek için çaba harcamaktadır. Şu halde çalışanların işinden doyum sağlayamaması mesleğiyle ilgili değil, iş yerinden kaynaklı bir problemle açıklanabilmektedir. Bu durumda çalışma koşullarının ve personel davranışlarının irdelenmesi gerekmektedir. Personel aleyhinde olan çalışma koşulları personelin işinden uzaklaşmasına neden olmakta onun sadece geliri için ve başka bir iş yerine geçene kadar bu duruma katlanmasına neden olmaktadır. Bu da personelin iş doyumunun düşmesini ve personelin performansının kötüleşmesini açıklamaktadır. Ancak bu, aleyhte durumun sürekli olmadığı durumlarda kısa süreli ve geçici olmaktadır. Öte yandan çalışma ortamında personel davranışlarının iş doyumuna olan etkisine bakıldığında ise olumsuz bir sonucun çıkmadığı görülmektedir. Yani sözleşmeli personel iş arkadaşlarıyla bir takım sorunlar yaşasa bile bu onun işiyle olan bağına, iş doyumuna ve iş performansına olumsuz biçimde yansımamaktadır.

Bunun yanı sıra sözleşmeli personelin işine yönelik olarak yeteneklerini kullanmasının ise iş performansını artıracak sonucuna ulaşılmıştır. Yeteneklerin işe yansıtılması işin daha kolay daha nitelikli ve daha kısa sürede yapılmasını sağlamaktadır. Yeteneklerini kullanması dâhil hiçbir kısıtlama olmaksızın bütün benliğiyle işine yoğunlaşan personel kusursuz bir iş çıkaracaktır. Yeteneklerini sergileme imkânı verilmesi motivasyonunu ve başarı düzeyini artıracak, ayrıca personelin mesleğiyle ilgili iş bilgisi ve iş becerisini geliştirme olanağını da ortaya çıkarmış olacaktır. İletişim becerisi ve zihinsel

beceresini de kapsayan yeteneklerin kullanılmasının bir başka artışı ise yapılan işin doyum düzeyini de artırması olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla sözleşmeli personelin yeteneklerini kullanmasına fırsat verilmesinin hem doyum düzeyini hem de performans düzeyini artırdığı sonucuna ulaşılmış bulunmaktadır.

Diğer yandan sözleşmeli personelin yaptığı iş kendisine başarıma ve övünme hissi verecek nitelikte ise bu onun hem doyum sağlamasını hem de yapılan işte yüksek performans göstermesini sağlamaktadır. Bu aslında bir anlamda personelin seçmiş olduğu mesleğin yapılması ve kişinin hayatının bu mesleğe adanmasıyla bağlantılı bir durumdur. Yani yaptığı iş kendisini gururlandıran, toplum içinde kendisine statü kazandıran ve kendisini nitelikli hissetmesini sağlayan iş çalışma ortamındaki olumsuzluklardan arındırıldığında çalışana başarı ve övünme hissi vermektedir. Bu durum yine emek ücret dengesinde işin kendisinin tatmin sebebi olmasını da açıklamaktadır. Personelin önceliği mesleğini yani mesleğinin karşılığı olan işini yapabilmektir. Ücret karşılığı düşük olsa bile yaptığı işi seven, işiyle övünen ve başarıma hissi yaşayan sözleşmeli personel başarılı biçimde çalışmaktadır. Bu noktada belirtmek gerekir ki sözleşmeli personelin ücret taban ve tavanı bakanlık tarafından her yıl düzenli olarak belirlendiğinden belediye meclisleri de bu taban ücretin altına düşmemektedir. Bu taban ücret piyasa koşullarına denk ya da onun üstünde olduğundan sözleşmeli personelin başarılı çalışmasının takdir edilmemesi dışında ücretle ilgili bir kaygısı bulunmamaktadır. Ayrıca belediye çalışanlarına diğer kamu kurumlarından farklı olarak sosyal denge tazminatı adı altında ilave bir ücret ödenmesi de mümkün bulunmaktadır. Bu da sözleşmeli personelin sadece işine odaklanmasını, işinden yüksek düzeyde doyum sağlamasını ve işini başarılı biçimde yapmasını sağlamaktadır.

Ayrıca sözleşmeli personelin, hizmet içi eğitimlerin yaptıkları işle uyumlu olmasını arzu ettikleri görülmektedir. Bu sayede bilgilerini tazeleme, kendilerini geliştirme ve mesleklerinde daha başarılı olma imkânına kavuşmuş olacaklardır. Hizmet içi eğitim sayesinde beceri ve yetenekleri gelişecek mesleklerine yatkınlıkları artmış olacaktır. Dolayısıyla uzmanlaşmaya bağlı olarak yaptıkları işin doyum düzeyi yükselmekte verimliliği de artmaktadır. Bu durum personelin kendisine güvenmesini ve yaptığı işin zorluklarıyla daha kolay başa çıkmasını, yani zorlukları baskılamasını sağlamaktadır. Bu sonuçla birlikte personelin performans düzeyinde iyileşme ve sürekli bir artış ivmesinin yakalanması mümkün olmaktadır.

Yine sözleşmeli personelin iletişim becerisinin iş doyumuna ve performans düzeyine olan olumlu etkisine bakıldığında, işlerin daha kolay yürütülmesi bakımından bu durumun varlığının sözleşmeli personel tarafından yüksek bir oranla kabul edildiği görülmektedir. İletişim becerisi, çalışanın kendisini daha iyi ifade edebilmesi ve karşı tarafın beklentilerini anlayabilmesini sağlamaktadır. Yapılan işe ne kadar hâkim olunursa olunsun kendisini ve sonuçları ifade edemeyen bir çalışanın başarısını göstermesi mümkün bulunmamaktadır. Dolayısıyla iletişim becerisi yüksek çalışanlar işlerini daha rahat yürütmekte ve daha başarılı olmaktadır. Bu da onların gösterilen yüksek performans karşılığında takdir edilmesine ve ödüllendirilmesine imkân vermektedir. Başka bir deyişle başarıya ve övünme hissini duyumsayan personelin işten sağladığı doyum düzeyinin de yüksek olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Öte yandan çalışma kapsamında iş doyumunu ve bireysel performans arasındaki sebep sonuç ilişkisinin yönünü belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde bireysel performanstaki değişimin %53,4'ünün iş doyumunda meydana gelen değişimler tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Durbin Watson istatistiği aracılığıyla regresyonun bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında da istatistik değerinin 1,715 olduğu dolayısıyla modelin anlamlı ve hata terimleri arasında ilişki olduğu görülmüştür. Yine tüm modelin anlamlılığı tek yönlü varyans analizi ile test edildiğinde regresyon modelinin tesadüfi değil anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Ayrıca iş doyumunu değişkenine ait regresyon yükü incelendiğinde her bir birim iş doyumunun bireysel performansı 0,719 değerinde artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Parametrelerin anlamlılığını test etmek için uygulanan t istatistiği ve çoklu ilişki istatistiği sonuçlarına göre de iş doyumundaki bir birimlik artışın bireysel performansı 0,719 oranında artırdığı, %1 seviyesinde bile iş doyumunu değişkeninin bireysel performans değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Bu durum ise iş doyumunu ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuş bulunmaktadır. Yani iş doyumunu yüksek olan çalışanların bireysel performans düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir. Daha açık bir ifadeyle iş doyumunu yaşayan personel başarı düzeyi de yüksek bir personeldir.

Araştırma kapsamında sözleşmeli personelin demografik özellikleri ile iş doyumunu ve bireysel performans düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yaş, cinsiyet ve medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ancak eğitim durumlarına göre bireysel performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken iş doyumunu

düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkinin düzeylerine bakıldığında ise lise ve önlisans mezunlarının iş doyum düzeylerinin düşük, lisans mezunlarının en yüksek olmak üzere yüksek lisans mezunlarının da iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Bu bağlamda Okpara (2006), Akşit Aşık (2010), Kubat ve Kuruüzüm (2010), Emre (2016), Doğan Atalan (2017) ve Bozyiğit ve Durmuş, (2018) tarafından yapılan çalışmalarda yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuş olsa da bu çalışmada aynı sonuca ulaşılamamıştır. Ancak yaş ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönünde bulunan sonuç; Odabaş (2004), Bilgiç (2010), Alp vd. (2011), Erdoğan (2013) ve Ö. F. Ünal ve Günay (2016) tarafından elde edilen sonuçlarla aynı yöndedir. Böyle bir sonucun çıkmasında çalışanların genç ve yaş aralıklarının birbirine yakın olmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Bir diğer sonuç olan cinsiyetle ilgili olarak Groot ve Maasen Van Den Brink (1999), Okpara (2006), Büyükgöze ve M. Özdemir (2017) ve Balıbey ve Öndaş (2018) tarafından yapılan çalışmalarda cinsiyet ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuş olsa da bu çalışmada aynı sonuca ulaşılamamıştır. Ancak cinsiyet ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönünde bulunan sonuç; Makineci Şavk (2009), Özen (2011) ve Aydan (2016) tarafından elde edilen sonuçlarla aynı yöndedir. Böyle bir sonucun çıkmasında, çalışma koşullarının bütün çalışanlar için eşit olmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Medeni durumla ilgili olarak ise Dikmen (1995) ve Emre (2016) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durum ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuş olsa da bu çalışmada Göçeri (2014)'nin çalışmasında olduğu gibi aynı sonuca ulaşılamamıştır. Ayrıca medeni durum ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönünde bulunan sonuç da, Özmütaf (2007), Aydemir ve Erdoğan (2013) ve Su Ünlü (2017) tarafından elde edilen sonuçlarla aynı yönde çıkmamıştır. Böyle bir sonucun çıkması da yine çalışma koşullarının bütün çalışanlar için eşit olmasına bağlanmaktadır.

Son olarak eğitim durumuyla ilgili olarak Nal ve Nal (2018) tarafından yapılan çalışmada eğitim durumuyla iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olsa da bu çalışmada İncir (1990) ve Akyurt (2017)'un çalışmasında olduğu gibi eğitim durumu ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak eğitim durumu ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönünde bulunan sonuç, Baysal (1981), Silah (2000) ve Stark, Poppler ve Murnane (2011) tarafından elde edilen sonuçlarla



aynı yönde değildir. İş doyumunu için böyle bir sonucun çıkmasında, sözleşmeli personelin kendi mesleğini erken dönemlerde seçmesinin ve sevdiği mesleği yapmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Lise ve önlisans mezunlarında iş doyumunun düşük olmasının nedeni, bu personelin lisans ve yüksek lisans mezunları yanında daha çok onlara yardımcı olan personel vasfında olmaları ve ücretlerinin daha düşük olmasıyla açıklanabilir. Lisans mezunlarının iş doyumunu düzeylerinin yüksek olması ise meslek grubuna uygun şekilde istihdam edilmeleri ve ücretlerinin yüksek olması iken, yüksek lisans mezunu olanların iş doyumunu düzeylerinin bir miktar düşmesi ise eğitim seviyesinin yükselmesine bağlı olarak beklentilerinin de yükselmesi ancak mevcut durumlarında bir değişiklik olmamasıyla açıklanabilecektir. Genel olarak bu sonucun çıkmasında çalışma koşullarının, ücret düzeyinin, beklentilerin, sahip olunan yetki ve sorumluluğun etkili olduğu değerlendirilmektedir. Diğer yandan bireysel performansa ilişkin sonucu, çalışma koşullarının bütün personel için eşitliği ve personelin işini zaten ortalamanın üstünde bir performansla yaptığıyla açıklamak mümkündür.

Bütün bu sonuçlara göre denilebilir ki, ödüllendirme ya da cezalandırma gibi dış etkenlerden arındırıldığında, çalışma koşullarının olumlu ve herkes için eşit olduğu durumlarda demografik özelliklerin iş doyumunu ve bireysel performansı anlamlı bir şekilde yordadığını söylemek mümkün görünmemektedir. Aksi durumda ise ödül ya da ceza nispetinde bireysel mücadeleye göre demografik özelliklerin kısmen de olsa etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Endüstri devriminin sonucu olan sanayi toplumu günümüzde yerini bilgi toplumuna bırakmıştır. Bilgi toplumunun zor beğenen, çok eleştiren ve hiç memnun olmayan kitlelerden oluştuğu konusunda genel bir yargı mevcuttur. Yaşadığımız çağda kurumlar için en önemli sorun da bu hoşnutsuz kitlelerin beklentilerine uygun hizmet sunumunu gerçekleştirebilme gücüne sahip olabilmektir. Bu gücü elinde bulunduran kurumların başarılı olabilmesi büyük oranda insan kaynağı faktörünün göstereceği özveri ve yüksek performansa bağlıdır diyebiliriz. Bu nedenle, ister özel sektör isterse kamu kurumu olsun, üretim yapılan bütün kuruluşlar için en önemli üretim unsuru hiç şüphesiz ki insan kaynağıdır. Bu kaynak, hem seçilmesi zor hem de kontrol edilmesi son derece güç bir kaynaktır. Bu kaynağın her türlü etkiye açık olması sabit bir düzen ve verimlilikte çalışmasını imkânsız kılmaktadır. Ancak kurumun hedeflerine ulaşmasında yadsınamaz bir öneme sahip olduğu da göz ardı edilememektedir.

Bu kapsamda yerelde bir hizmet birimi olan Tekirdağ Büyükşehir Belediyesinin insan kaynağı, sözleşmeli personel ölçeğinde araştırmanın konusunu teşkil etmektedir. Araştırmanın temel hipotezi, sözleşmeli personelde iş doyumunun bireysel performansa etkisinin var olduğudur. Bu amaçla, Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığı bünyesinde kadro karşılığı çalışan sözleşmeli personelin iş doyumunun bireysel performansına olan etkisini bulmaya yönelik olarak anket çalışması yapılmıştır. Araştırma ölçeğinde yer alan sorulara verilen yanıtlara bakıldığında, olumlu durumların iş doyumunu ve bireysel performans düzeyini pozitif yönde etkilediği, olumsuz durumların bazılarının kararsız yani tarafsız olarak belirtildiği, bazılarının ise bu düzeyi negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Bu durumları sırasıyla ele alacak olursak, çalışanlar kendilerini kurumun bir üyesi gibi gördüklerinde işlerini severek yaptıklarını, yönetimin çalışanlara karşı olumlu tutum göstermesi durumunda ise daha istekli çalışacaklarını belirtmektedirler. Yine çalışanlar hizmet içi eğitimlerin yaptıkları işle uyumlu olmasını, kurum yönetiminde adaletin hâkim olmasını, kurumda performans ölçümü yapılmasını istemekte, adil şekilde yönetilmeleri ve performanslarının görülmesi durumunda da iş performanslarının artacağını ifade etmektedirler. Ayrıca çalışanlar örgüt kültürünün desteklediği iş ortamında işlerin daha kaliteli olduğunu, iletişim becerisi yüksek çalışanların ise işlerini daha kolay yürüttüklerini düşünmektedirler.

Bu durumda; kurumda performans değerleme sisteminin var olması, kurum yönetiminin adaleti gözetiyor olması, örgüt kültürünün iş ortamını desteklemesi, çalışan statüsünün yükseltilmesi, kurumda adil bir ödül sisteminin uygulanıyor olması, yapılan işin takdir edilmesi, çalışanların moralinin yüksek tutulması, işle olan bağlarının güçlendirilerek yaptığı işi sevmesinin sağlanması ve hizmet içi eğitimin işiyle ilgili olması durumlarında yapılan işin doyum düzeyi ile personelin bireysel performans düzeyinin yükselebileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanlar için ücret değil, işin kendisinin tatmin sebebi olduğu sonucuna göre de, yapılan iş başarma ve övünme hissi güdülüyorsa bu güdülenme çalışan motivasyonunu artırmakta, işle ilgili yeteneklerin kullanılmasına izin verilmesi ise çalışanların performans düzeyini yükseltmektedir diyebiliriz.

Ancak çalışma kapsamında, işle bağlantılı stresin çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği, işinden memnun olmayanların işlerini ortalama bir performansla yürüttüğü, çalışma koşullarının aleyhte olduğu durumlarda bundan rahatsız olan çalışanların işlerinden uzaklaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, çalışma ortamında maruz kalınan olumsuz durumların, çalışanların iş doyum düzeyleri ile bireysel performans düzeylerini genel anlamda negatif yönde etkilediği değerlendirilmektedir.

Öte yandan, sözleşmeli personel tarafından kişilik özellikleri çalışanların performans düzeyinde önemli bir etkiye sahip olarak görülmemektedir. Yine sözleşmeli personelde yükselme imkânının bulunmamasının çalışma istek ve arzusunu olumsuz yönde etkilemediği, öfkeli oldukları zamanlarda bile çalışanların işlerini gerektiği gibi yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların psikolojik tacize maruz kalsalar bile işlerini değiştirmeyi düşünmedikleri ve çalışma arkadaşlarıyla yaşanan sorunların işle olan bağlarını olumsuz yönde etkilemediği de elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, bu gibi olumsuz durumların varlığı halinde bile iş doyum düzeyinin ve bireysel performansın bundan olumsuz yönde etkilendiğini kesin olarak söylemek pekte mümkün görünmemektedir.

Sonuç olarak, Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığı bünyesinde çalışan sözleşmeli personel evreninde gerçekleştirilen araştırmada, beklenildiği gibi iş doyumunun bireysel performansı anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında eğitim durumu ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu, diğer bütün demografik alt değişkenler için bu ilişkinin anlamsız olduğu görülmüştür. Eğitim durumuna göre iş doyumunu düzeyi incelendiğinde ise lise mezunlarının iş doyumunu düzeylerinin en düşük, lisans mezunlarının ise en yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Ne var ki bireysel performans düzeyinin eğitim durumu da dâhil olmak üzere bütün demografik alt değişkenler ile ilişkisi anlamsız bulunmuştur. Yani, eğitim düzeyi dışında, demografik özellikler ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı gibi demografik özellikler ile bireysel performans arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Ancak araştırmada ele alınan bu değişkenlerin, iş doyumu ve bireysel performans düzeylerine olan etkisinin, farklı kurumlarda farklı sonuçlarla karşımıza çıkabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle araştırmacılara, demografik özelliklerin iş doyumu ve bireysel performansa anlamlı etkisi bakımından farklı kurum ve farklı gruplarla test edilmesi, böyle bir çalışma da kuşak farklılıklarına göre doyum düzeylerinin irdelenmesi; yerel yönetimler başta olmak üzere karar organları seçimle belirlenen örgütlerde, seçim vaatleri ile vatandaş beklentilerinin personelin iş doyumu ve bireysel performansına etkisinin araştırılması önerilmektedir. Ayrıca, örgütlerde en önemli hizmet ve üretim unsuru olarak kabul edilen insan kaynağı ile örgüt hedefi uyumunun incelenmesi, çalışanların iş doyumu yaşaması ve yaşam kalitelerinin artırılması için çaba gösteren insan kaynakları birimlerinin kurmakla sorumlu olduğu sistemlerin de araştırılması önerilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, kurumların stratejik plan ve performans programlarında yer verilen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için sahip olduğu insan kaynağının iş doyumu yaşaması adına çaba sarf etmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Hizmet içi eğitimlerin, çalışanların yaptığı işlerle uyumlu ve iletişim becerisini geliştirmeye yönelik olmasına özen gösterilmelidir. Basit işler çalışanların işinden memnun olmasını, başarıya ve övünme hissini daha kolay yaşamasını sağlamak amacıyla genişletilmeli veya zenginleştirilmelidir. Ayrıca personel aleyhine olan çalışma koşulları ortadan kaldırılarak personelin iş stresinin azaltılması ve moralinin sürekli yüksek tutulması sağlanmalıdır.

Kurum başarısının üst düzeylere taşınması amacıyla, kurumda adil yönetimin hâkim kılınarak çalışanlara karşı olumlu tutum ve davranışlarda bulunulması, adil bir ödül sisteminin kurularak çalışanların takdir edilmesi gerekmektedir. Yine bu amaçla, çalışanların kendisini kurum ailesinin bir üyesi gibi hissetmesi ve aidiyet duygularının güçlendirilmesi için kurum imkânları ölçüsünde farklı stratejiler geliştirilmeli, kurum kültürü güçlendirilmeli ve iş ortamının bu kültürle desteklenmesi sağlanmalıdır. Ayrıca kurumda adaletli ve liyakat esaslı bir performans değerlendirme sistemi kurularak, çalışanların performansına göre kararlar alınmaya çalışılmalıdır. Başarının daha çabuk elde edilmesini

sağlamak üzere çalışanların yaptıkları işe yönelik yeteneklerini kullanmasına fırsat ve imkân verilmelidir.

Sonuç olarak, kurumların en önemli hizmet ve üretim unsuru insan kaynağı olduğundan kurumlar başarılı olabilmek için bu kaynağı dikkate almalıdır. İnsan kaynağının iş doyumu yaşamasını sağlayarak bireysel performans düzeyini dolayısıyla da kurum performans düzeyini yükseltmeye çabalamalıdır.



## KAYNAKLAR

- Acar, D. (2009). *Belediyelerde Performans Ölçümü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Acar, E. (2007). Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1), 1-18.
- Açıkalın, C. (2011). İçsel ve dışsal doyumun örgütsel bağlılığa etkisi: Eskişehir üretim sektörü örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(31), 237-254.
- Adal, H. Ş. (1968). *Kamu personel İdaresi*. İstanbul: Ahmet Sait Matbaası.
- Afacan, Y. (2011). Ergonomik Islak Mekanlar: Herkes için Tasarlanmış Banyolarda Dikkat Edilmesi Gereken Tasarım Faktörleri . 17. *Ulusal Ergonomi Kongresi* (s. 548-641). Eskişehir: Türk Ergonomi Derneği ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi* . Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.
- Akçakaya, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. *Kamu İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(2), 641-666.
- Akçakaya, M. (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 187-214.
- Akçay, V. H., ve Bilgin, K. U. (2016). Kamu performans yönetimine etkisi açısından psikolojik sermaye. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(12), 154-174.
- Akçit, V. (2011). *Örgütlerde ödüllendirme ve cezalandırmanın örgüt çalışanlarının performansına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akdağ, R. (2009). Uluslararası sağlıkta performans ve kalite kongresi bildiriler kitabı önsöz . *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi* (s. 4-5). Ankara: Bakanlık Yayın No: 772-3.
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Çanakkale: Biga İ.İ.B.F. Yayınları.
- Akgüner, T. (1992). *Kamu personel yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları No: 90.
- Akgüner, T. (2001). *Kamu personel yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Akman, Z. (2018). *Belediye Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma: Erzincan Belediyesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.

- Akpınar, R. (2011). Kamu yönetimi taşra teşkilatlarında çalışan memnuniyetlerinin insan kaynakları politikası bağlamında değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü örneği. *Journal of Yasar University*, 24(6), 3648-3665.
- Aksayan, S. (1990). *Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş doyumunu etkilerinin irdelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, G., Acuner, A. M., ve Tabak, R. S. (2002). Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma: Ankara örneği. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), 271-282.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*(467), 31-51.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim çağında devlet*. Konya: Çizgi Kitabevi .
- Aktan, C. C., ve Saran, U. (2007). *Sağlık ekonomisi ve sağlık yönetimi*. İstanbul: İdil Matbaacılık.
- Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2014). örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(28), 24-52.
- Akyurt, N. (2017). Radyoloji yöneticilerinin iş doyumunu özel hastane örneği. *Türkiye Klinikleri J Radiol-Special Topics*, 10(1), 25-30.
- Al, A. D. (2016). *Kısmi Zamanlı Çalışanlarla Tam Zamanlı Çalışanların Bireysel Performans Düzeylerinde İş Tatmininin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alp, A., Yazıcıoğlu, İ., Ban, Ü., ve Tayfun, A. (2011). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin stres düzeyleri ile performans düzeyleri arasındaki ilişki. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 26(299), 67-89.
- Alp, G. (2016). *Konaklama işletmelerinde çalışanların streslerinin bireysel performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Beş yıldızlı otel İşletmelerinde uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Altındağ, E., ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Altınışik, S. (1996). Hizmetiçi eğitim ve Türkiye'deki uygulama. *Eğitim Yönetimi Dergisi*(3), 329-348.
- Altıntaş, F. Ç. (2017). Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir meta-analiz çalışması. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(9), 332-343.

- Anar, B. (2011). *Evli ve çalışan yetişkinlerin toplumsal cinsiyet rolleri ile evlilik doyumu ve iş doyumu ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Armstrong, M., ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. UK: Ashford Colour Press.
- Arnold, H., ve Feldman, D. (1986). *Group behavior in organizational organizational behavior*. Auckland, USA: McGraw- Hill International Book Company.
- Artık, S. (2009). *Yönetmelik davranış biçimlerinin iş doyumuna etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aslan, A. (2006). *Kamu kuruluşlarında sözleşmeli personel uygulaması ve işçi statüsü ile karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. .
- Aslan, O. E. (2005). *Kamu personel rejimi: Statü hukukundan esnekliğe*. Ankara: TODAİE Yayınları No:326.
- Aslan, O. E. (2010). Fordizmden post-fordizme Türkiye’de memurların maaş düzeni. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 81-122.
- Aslan, O. E. (2014). *Kamu personel hukuku*. Eskişehir: T.C. Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Aşan, Ö., ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Aşcıoğlu, T. (2018). *İstanbul’da Bir belediyede Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Algularının Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Atılgan, Ö. (2017). İş tatmini ile işgören performansı ilişkisi: Öğretim üyeleri üzerinde bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(15), 35-55.
- Avcı, S. (2013). *Farklı mesleklerde çalışan kadınların yaşam doyumu, iş doyumu, tükenmişlik ve algılanan cinsiyet ayrımcılığı düzeylerinin depresyon ile ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydemir, P., ve Erdoğan, E. (2013). İş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 13(2), 127-153.
- Aydın, E., ve Öktem, M. K. (2009). Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 129-146.
- Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1), 1-4.



- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*(24), 58-72.
- Bakırcı, K. (2012). *Uluslararası hukuk, AB ve ABD hukuk ile karşılaştırmalı çalışma yaşamında kadın erkek eşitliği arayışı cinsiyet ayrımcılığı yasağı ve Türkiye* (2 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık: 1210.
- Balanuye, B. (2014). *Cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin iş yükünün hasta güvenliğine etkisi* . Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara. .
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık* . Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balıbey, M., ve Öndaş, N. K. (2018). İdari personelin demografik özellikleriyle iş tatmini ve mesleki motivasyon ilişkisi: Munzur Üniversitesi örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(1), 171-186.
- Baltaoğlu, C. (1988). Çalışma yerleri için bir iş bilim denetim listesi geliştirilme ve çalışma yerlerinin değerlendirilmesi. *1. Ulusal Ergonomi Kongresi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 372.
- Baltaş, A. (2000). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik* (3 b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları: 59.
- Başaran, B. (2004). *Örgüt içi iletişim ve yönetime katılma ilişkisinin genel memnuniyet üzerine etkisi: Sektörel bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baştemur, Y. (2006). *İş tatminiyle yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde bir araştırma* . Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-310.
- Baysal, A. C. (1981). *Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar*. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.
- Bilgiç, R. (2010). İşe ilişkin tutumlar, iş rolü algıları ve algılanan performans arasındaki ilişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 67-86.
- Bilgin, K. U. (2004a). *Kamu performans yönetimi: Memur hak ve yükümlülüklerinin performansa etkisi*. Ankara: TODAİE Yayınları No: 323.

- Bilgin, K. U. (2004b). Performans yönetiminde insan kaynağı planlaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(2), 123-147.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda ölçülebilir denetime hazırlık-performans yönetimi. *Sayıştay Dergisi*(65 (145. Yıl Özel Sayısı)), 53-87.
- Bilgin, K. U. (2008). Kamu performans yönetimi: Vali ve kaymakamlar performans ölçümü araştırması”, *Amme İdaresi Dergisi*, 41(2), 59-80.
- Bilgin, K. U. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi Yayınlanmamış Ders Notları*. Kamil Ufuk Bilgin'e ait 2015-2016 Güz Yarıyılı ders notları. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Bilgin, K. U. (2016). *Kamu Performans Yönetimi Yayınlanmamış Ders Notları*. Kamil Ufuk Bilgin'e ait 2015-2016 Bahar Yarıyılı ders notları. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Bilgin, K. U., ve Karakaş, Ü. (2015). İnsan kaynakları verimliliğine etkisi açısından çalışma şartları. 5. *Ulusal Verimlilik Kongresi* (s. 133-147). Ankara: Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Verimlilik Araştırması.
- Bilgin, K. U., Özgüzel, S., ve Rooij, S. M. (2016). Hollanda ve Türkiye’de memurların haklarının örgütsel iletişim ve performansına etkisi. *Yönetim Bilimleri Sempozyumu* (s. 104-110). İstanbul: TÜBİTAK ve İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Birsen, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yetkinlik ve İş Tatmininin Performansa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozyiğit, E., ve Durmuş, D. E. (2018). Profesyonel futbolcuların iş doyum düzeyleri. *Spor Eğitim Dergisi*, 2(1), s. 1-11.
- Börü, D., ve Çiper, A. (2007). Tükenmişlik sendromunun çalışanın performansına etkisi. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 552-558). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Bryant, R., ve Constantine, M. (2006). Multiple role balance, job satisfaction, and life satisfaction in women school counselors. *Professional School Counseling*, 9(4), 265-271.
- Bulut, U., ve Ataay, A. (2017). Çağrı merkezlerinde çalışan performansını etkileyen faktörler: Bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 1-16.
- Burger, J. M. (2006). *Personality*. (İ. E. Sarıoğlu , Çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (12 b.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyükgöze, H., ve Özdemir, M. (2017). İş doyumunu ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311-325.

- Can, G. F., Atalay, K. D., Eraslan, E., ve Özçakmak, B. C. (2015). Bir devlet hastanesinde yaşanan istifa sayılarındaki artışın nedenlerinin araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 3(3), 583-590.
- Can, H., Kovuncubaşı, Ş., ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi* (6 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, T. (2011). Toplumsal sistem analizinde toplumsal statü ve rol. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 89-104.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills: CA Sage.
- Coşkuner, S., ve Öztıp, H. (2016). Farklı kullanım alanlarının aydınlatılması: Verimlilik ve temel İlkeler. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1-20.
- Çalışır, İ. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çarıkcı, İ. H. (2001). Çalışanlarda iş tatminini etkileyen özellikler ve örgütsel sonuçları. *Verimlilik Dergisi*(4), 61-178.
- Çelebi, E. S. (2018). Ergonomik iyileştirmenin çalışan psikolojisi ve verimliliğe etkisi: Elektrikli ev aletleri üreticisinde bir araştırma. *Journal of Life Economics*, 5(1), 83-94.
- Çelik, M., ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(1), 11-20.
- Çelikten, M. (2005). Neden iş analizi yapılmalı? *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(18 Yıl 2005-1), 127-135.
- Çetin, F., ve Basım, H. N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 80-94.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdüleme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çevikbaş, R. (1995). Türk kamu yönetiminde personel rejimi ve uygulama süreci. *Amme İdaresi Dergisi*, 28(2), 51-80.
- Çevikbaş, R. (2012). Yeni kamu yönetimi anlayışı ve Türkiye uygulamaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 9-32.
- Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğü. (2009). *Çevresel Gürültü Eylem Planı*. Ankara: Çevre ve Orman Bakanlığı.
- Çivilidağ, A. (2017). İş yaşamında sanal kaytarmanın iş stresi ve iş doyumunu ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*(59), s. 355-373.

- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E., ve Kurt, M. (2005). Çalışanların toplam iş yükü seviyelerinin belirlenmesine yönelik bir model ve uygulaması. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 20(4), 517-525.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı: Örgütsel davranış*. (K. Tosun, Çev.) İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını.
- Demir, F. (2010). Çalışma hayatında çocukların korunması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(Özel Sayı 2010), 547-577.
- Demir, H., ve Okan, T. (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Demir, İ. (1973). *Cumhuriyet öncesi ve cumhuriyetin 50. yılında devlet memuru*. Ankara: Devlet Personel Dairesi Yayınları.
- Demirhan, E. (2007). *Belediyelerde iş tatmini ve Turhal Belediyesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(3), 115-140.
- Dixon, M. A., ve Sagas, M. (2007). The relationship between organizational support, work-family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches. *Research Quarterly For Exercise and Sport*, 78(3), 236-247.
- Doğan Atalan, B. (2017). *Öğretim elemanların mobbing'e maruz kalma düzeylerinin iş doyumuyla ilişkisi*. Elazığ: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Doğan, S., Güler, H., ve Kelleci, M. (2001). Hastaların öfkeli davranışları karşısında hemşirelerin yaklaşımları. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 5(1), 26-32.
- Dönmez, B. (2014). *Pozitif psikolojik sermaye ile işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı, iş doyumunu, işgören performansı ve yaşam doyumunu ilişkilerinin seyahat acentesi çalışanları örneğinde incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin .
- Durmaz, M. (2004). *Kişilerarası iletişim ve motivasyon*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:17.
- Durukan, K. (2017). *İş doyumunu etkileyen faktörler: Denizli Devlet Hastanesi çalışanları örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Düşüngülü, F., Tengilimoğlu, D., ve Öztürk, Z. (2014). Çalışma ortamlarının ergonomik tasarımının akademik personel üzerindeki verimliliğine etkisi: Gazi Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4), 93-103.

- Ehtiyar, R. (1995). *Otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini ve verimliliğın bir göstergesi olan işğören devir hızı ile ilişkisinin değerdendirilmesine yönelik Antalya yöresindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırmalı bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*(155), 175-185.
- Emre, G. (2016). *İş tatmini ve örgütsel bağıllık etkileşimi: İstanbul İli lojistik firmaları çalışanları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Er, S. (2013). Kamu iktisadi teşebbüsü sözleşmeli personelinin hukuki statüsü. *Sayıştay Dergisi*(89), 35-59.
- Eraslan, M. T., ve Tozlu, A. (2011). Kamu yönetiminde performansa dayalı ücret sistemi. *Sayıştay Dergisi*(81), 33-61.
- Erdem, A. R. (1997). İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları. *Pmukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(3), 68-77.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pmukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(4), 51-57.
- Erdoğan, i. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: 248.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (4 b.). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (10 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, C. (1997). Bir İş doyumu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: Uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-36.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Erkuş, A., ve Ünlü, E. (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-24.
- Eroğlu, H. T. (2006). Yönetime Katılma Biçimleri ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar”,. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(11), 191-206.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde iş tatmini ve işğücü devir hızı problemlerinin çözümünde bir faktör olarak iletişim: KOBİ’lerde ampirik bir uygulama*. Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde iş tatmini ve işgücü devir hızı problemlerinin çözümünde bir faktör olarak iletişim: KOBİ'lerde ampirik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, Ş. (2008). *Uluslararası belgeler ve Avrupa Birliği direktifleri ışığında çalışma hayatımızda kadın erkek eşitliği* (1 b.). Ankara: Belediye-İş Yayınları.
- Fayol, H. (2012). *Genel ve endüstriyel yönetim* (3 b.). (M. A. Çalıkoğlu, Çev.) Ankara: Adres Yayınları.
- Galipoğlu, Ö. (2014). *İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların yönetime katılımı ve öneri sistemlerinin firmalara sağladığı katkılar üzerine farklı sektörlerden uygulama örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Gedik, A., ve Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi: Bir meta analiz çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), s. 41-57.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., ve Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: Among food-service managers. *Cornell Hospitality Quarterly*, 42(2), 28-37.
- Göçeri, F. (2014). *Sorumlu hemşirelerin iş stresinin iş doyumuna üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gökgöz, H. (2013). *Stresin çalışanların performansı üzerine etkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gökkaya, S., ve Türker, N. (2018). İş motivasyonu ile iş tatmini üzerine otel işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28.
- Göküş, M., Bayrakçı, E., ve Taşpınar, Y. (2014). Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı), 57-73.
- Gönen, E., Kalıncara, V., ve Özgen, Ö. (1988). *Mutfak çalışma merkezlerinde optimum iş yüksekliği ve antropometrik ölçüm ilişkisi üzerine ergonomik bir araştırma*. Ankara: MPM Yayınları: 379.
- Gönültaş, T., Aytaç, N., ve Akbaba, M. (2018). Çukurova Üniversitesi Balcalı Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Araştırılması. *Sakarya Tıp Dergisi*, 8(1), 30-40.
- Görgüluer, A. A. (2013). *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Groot, W., ve Maasen Van Den Brink, H. (1999). Job satisfaction of older workers. *International Journal of Manpower*, 20(6), 343-360.
- Güler, B. A. (2003). Türkiye’de Kamu Personel Rejimi Esasları. *Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu* (s. 43-55). Ankara: TÜHİS.
- Güler, B. A. (2005). *Kamu personeli: Sistem ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Güler, M. A. (2015). Modern kölelik ve modern köleliğin görünüşleri. *İş ve Hayat*, 1(2), 23-46.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde iş doyum ve güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güner, F., Çiçek, H., ve Can, A. (2014). Banka çalışanlarının mesleki stres ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyum ve yaşam doyum düzeyleri ile ilişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3), 59-76.
- Güner, M., ve Yücel, Ö. (2014). konfeksiyon işletmelerinde verimlilik geliştirici uygulamalar. *Tekstil ve Mühendis Dergisi*, 21(95), 30-37.
- Güngör, E. (2006). *Örgütlerde iş analizi ve Keşan Belediyesi’nde örnek bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Güzelsarı, S. (2004). *Kamu yönetimi disiplininde yeni kamu işletmeciliği ve yönetim yaklaşımları*. Ankara: AÜ SBF Matbaası.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde verimliliği artırma ve insan kaynakları* ( 1 b.). Ankara: Detay Yayıncılık No: 85.
- Hatunoğlu, Z., Eraslan, İ. H., ve Bakan, İ. (2011). *İşletmecilikte Seçme Konular*. (İ. Bakan, ve A. M. Eytmiş, Dü) Ankara: Gazi Kitabevi.
- Hayta, A. B. (2007). Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 21-41.
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 18(4), 393-402.
- Hume, D. A. (1998). *Hume, D. A. (1998), Reward Management*. USA: Blackwell Publishers.
- Izgar, H. (2003). İş doyum. H. Izgar içinde, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (s. 97-123). Eğitim Kitabevi Yayınları No:19.

- İnci, A. (2013). *Belediyelerde performans yönetimi ve Armutlu Belediyesi'nde performans değerlendirme sisteminin oluşturulması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumu üzerine bir inceleme*. Ankara: MPM Yayınları.
- İncir, G. (1998). *Çoklu vardiya çalışmasının ergonomik tasarımı*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 624.
- İnternet: Balaban, Ş. (2010, Mayıs 5). İş doyumu ve performans ilişkisi. <http://www.ikpaylasim.com/is-doyumu-ve-performansverimlilik-iliskisi/>, Son Erişim Tarihi: 17.02.2016.
- İnternet: Aytulun, S. K. (2015). İşletmelerde verimlilik. [http://yarbis1.yildiz.edu.tr/web/userCourseMaterials/saytulun\\_cc39d8a4af3dfc43a31b0db0c3bd2fb5.pdf](http://yarbis1.yildiz.edu.tr/web/userCourseMaterials/saytulun_cc39d8a4af3dfc43a31b0db0c3bd2fb5.pdf), Son Erişim Tarihi: 23.02.2016.
- İnternet: Bal, H., ve Sezgin, M. (2006). Teknolojik gelişme-verimlilik ilişkisi. [http://www.vizyon21yy.com/documan/genel\\_konular/standart\\_kalite/Verimlilik/Teknolojik\\_Gelisme\\_Verimlilik\\_Iliskisi.pdf](http://www.vizyon21yy.com/documan/genel_konular/standart_kalite/Verimlilik/Teknolojik_Gelisme_Verimlilik_Iliskisi.pdf), Son Erişim Tarihi: 27.02.2016.
- İnternet: Golden, L., ve Jorgensen, H. (2002). Time After Time Mandatory Overtime in the U.S. Economy. <https://secure.epi.org/files/page/-/old/briefingpapers/120/bp120.pdf>, Son Erişim Tarihi: 27.02.2016.
- İnternet: Öncer, M. (2013, Mart 16). İşletmelerde verimlilik ve kalite geliştirme teknikleri. <http://www.giv.org.tr/userfiles/files/verimlilik%20ve%20Kalite%20..pdf>, Son Erişim Tarihi: 27.02.2016.
- İnternet: Belediye Kanunu. (2005, Temmuz 13). T.C. Resmi Gazete. (Sayı: 25874). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/07/20050713-6.htm>, Son Erişim Tarihi: 14.11.2016.
- İnternet: Büyükşehir Belediyesi Kanunu. (2004, Temmuz 23). T.C. Resmi Gazete. (Sayı: 25531). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/07/20040723.htm>, Son Erişim Tarihi: 14.11.2016.
- İnternet: Devlet Memurları Kanunu [DMK]. (1965, Temmuz 23). T.C. Resmi Gazete. (Sayı: 12056). <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/12056.pdf>, Son Erişim Tarihi: 14.11.2016.
- İnternet: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü. (t.y.). İletişim becerileri. [http://www.istanbulsaglik.gov.tr/w/sb/kriz/belge/iletisim\\_becerileri.pdf](http://www.istanbulsaglik.gov.tr/w/sb/kriz/belge/iletisim_becerileri.pdf), Son Erişim Tarihi: 14.11.2016.
- İnternet: Öfke kriziyle baş etmenin yolları. (t.y., par. 2). <http://www.kigem.com/ofke-kriziyle-bas-etmenin-yollari.html>, Son Erişim Tarihi: 14.11.2016.
- İnternet: Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar. (1978, Haziran 28). T.C. Resmi Gazete. (Sayı: 16330). <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/16330.pdf>, Son Erişim Tarihi: 14.11.2016.



- İnternet: Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982, Kasım 9). T.C. Resmi Gazete. (Sayı: 17863 Mükerrer). <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/17863.pdf>, Son Erişim Tarihi: 14.11.2016.
- İnternet: Üçüncü, K. (2016). İş tatmini ve motivasyon. <http://aves.ktu.edu.tr/ImageOfByte.aspx?Resim=8veSSNO=97veUSER=4049>, Son Erişim Tarihi: 15.11.2016
- İnternet: Şengül, C., ve Sönmezöz, F. (2016). Motivasyon. <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm>, Son Erişim Tarihi: 20.11.2016.
- İnternet: T.C. Devlet Personel Başkanlığı [DPB]. (t.y.). Kamu Personel Yönetiminin Tarihçesi. <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/kurumsal/tarihce/tarihce-ve-sunus>, Son Erişim Tarihi: 22.11.2016.
- İnternet: Sandal Önal, E., ve Kavuncu, Ş. M. (t.y.). İş tatmini ve Motivasyon. [http://www.dso.org.tr/userFiles/File/is\\_tatmini\\_motivasyon.pdf](http://www.dso.org.tr/userFiles/File/is_tatmini_motivasyon.pdf), Son Erişim Tarihi: 23.11.2016.
- İnternet: The Ergonomics of Light. (2002, Ekim 1). <https://www.buildings.com/article-details/articleid/1070/title/the-ergonomics-of-light>, Son Erişim Tarihi: 14.02.2017.
- İnternet: İdiz, M. (2008, Ağustos 28). 20 derece sıcaklık insanı verimli kılar! [http://arsiv.sabah.com.tr/2008/08/28/gny/haber\\_2E2E5D537C704B7DA6EC9DBC54BCDC0C.html](http://arsiv.sabah.com.tr/2008/08/28/gny/haber_2E2E5D537C704B7DA6EC9DBC54BCDC0C.html), Son Erişim Tarihi: 21.02.2017
- İnternet: Erkek beyni beta, kadın beyni son sürüm. (2018, Nisan 1). <https://www.ntv.com.tr/saglik/erkek-beyni-beta-kadin-beyni-son-surum,Baj8nFGZX0uE1fkKXJNPw>, Son Erişim Tarihi: 22.02.2017.
- İnternet: Gözler, Ö. (2007). Tasarım Kârı % 20 Artırır mı? <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/tasarim-kari--20--artirir-mi-haberdetay-4575>, Son Erişim Tarihi: 22.02.2017.
- İnternet: Rutubetin zararları. (2018, Ekim 21 güncel). <http://zararlar.com/rutubetin-zararlari.html>, Son Erişim Tarihi: 23.02.2017.
- İnternet: Wright, G. (2015). Workplace strategies that enhance performance, health and wellness. <https://www.hok.com/thought-leadership/workplace-strategies-that-enhance-human-performance-health-and-wellness/>, Son Erişim Tarihi: 22.02.2017.
- İnternet: Havasız ofis ortamı ağrıya neden oluyor. (t.y.). <http://www.netdoktorum.net/haber/1632/havasiz-ofis-ortami-agriya-neden-oluyor>, Son Erişim Tarihi: 27.02.2017.
- İnternet: Workplace stress. (t.y.). [http://www.tutorialspoint.com/workplace\\_stress/workplace\\_stress\\_tutorial.pdf](http://www.tutorialspoint.com/workplace_stress/workplace_stress_tutorial.pdf), Son Erişim Tarihi: 27.02.2017.
- İnternet: Gülistan, A. (2013, Nisan). Kadınlar İş Hayatında Neden Erkeklerden Daha Başarılı Olur? [http://abitgulistan.blogspot.com/2013/04/kadnlar-is-hayatnda-neden-erkeklerden\\_8.html](http://abitgulistan.blogspot.com/2013/04/kadnlar-is-hayatnda-neden-erkeklerden_8.html), Son Erişim Tarihi: 28.02.2017.

- İnternet: İş hayatında kadınlar ve erkekler farklı! (2009, Ekim 27). <http://datassist.com.tr/blog/43-is-hayatinda-kadinlar-ve-erkekler-farkli>, Son Erişim Tarihi: 28.02.2017.
- İnternet: Martins, H., ve Proença, T. (2012, October). Minnesota Satisfaction Questionnaire-Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. FEP WorkingPapers: <http://wps.fep.up.pt/wps/wp471.pdf>, Son Erişim Tarihi: 15.10.2017.
- İnternet: Tumay, A. (2015, Ağustos 11). Ergonomide temel kavramlar. <http://isgbolumu.com/wp-content/uploads/2015/08/11-ergonomi-isgbolumu.com-isgbolumu.pdf>, Son Erişim Tarihi: 24.10.2017.
- İnternet: Türk Dil Kurumu [TDK]. (2016). Türk Dil Kurumu. <http://tdk.gov.tr>, Son Erişim Tarihi: 24.10.2017.
- İnternet: Stres nedir? (t.y.). [http://www.istanbulhospital.com.tr/post/stress-nedir\\_20](http://www.istanbulhospital.com.tr/post/stress-nedir_20), Son Erişim Tarihi: 27.02.2017
- İnternet: Yavuz, M. (2012, Mayıs 30). Öfke nedir? <http://www.zekiyebasoglu.com/ofke-nedir.html>, Son Erişim Tarihi: 28.02.2017.
- İnternet: Sektör Alanında Mesai Saatleri Hangi Saatlerdedir? (2018, Ocak 8). <http://globalstrateji.org/sector-alaninda-mesai-saatleri-hangi-saatlerdedir.html>, Son Erişim Tarihi: 14.05.2019.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., ve Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions and salesperson performance. *Journal of Business Research*(60), 663-671.
- Kabanoff, B., ve O'brein, G. E. (1980). Work and leisure: A task analysis. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 596-609.
- Kahraman, E. (1993). *Türkiye'de sözleşmeli personel uygulaması: DHMİ örneği* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. .
- Kamu Yönetimi Araştırması Projesi [KAYA]. (1991). Ankara: TODAİE Yayınları No: 238.
- Kantarıcı, S. (1997). *Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kara, N. (2014). *Hastanelerde Performans Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karababa, A. (2012). *Psikolojik danışmanlarda olumlu mükemmelliyetçilik ve olumsuz mükemmelliyetçilik düzeylerinin iş doyumunu ve yaşam doyumunu yordamadaki rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Karahanogulları, O. (1998). Belediye personelinin hukuki yapısına ilişkin gözlemler. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 47(1-4), 279-318.
- Karaman, F., ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversitelerindeki öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(16), 410-427.
- Karasu, F., Aylaz, R., ve Dadük, S. (2017). X ve Y Kuşağı: Hemşirelerde meslek dayanışması ile iş doyumunu arasındaki ilişki. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 4(3), 180-189.
- Karcıoğlu, F., ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Karlı, M. R. (2015). Sözleşmeli personel istihdamı üzerine hukuki bir inceleme: KİT sözleşmeli personeli. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 74(2), 71-86.
- Kavi, İ. (2010). *Maskulin mesleklerde çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre iş doyumlarının ve motivasyonlarının karşılaştırılması* . Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kavoğlu, S. (2009). *Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisi ve örnek bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Proje Çalışması, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kavruk, H., ve Cengiz, H. (1989). Kamu kesiminde sözleşmeli personel uygulaması. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 447-485.
- Kaygısız, Ü., ve Hatırlı, Y. (2014). Bürolarda çalışma ortamı ve yerleşme düzeninin ergonomik tasarım çerçevesinde düzenlenmesinin verimliliğe etkisi: Taylorist bir bakış açısı. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 257-263.
- Kazancı, M. (1974). Personel değerlendirmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 7(1), 11-26.
- Keleş, H. N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma* . Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kepenek, Y. (1990). *100 soruda gelişimi, sorunları ve özelleştirmesiyle Türkiye’de kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT)*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Keser, A. (2005). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4(7), 77-96.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Keser, A. (2009). *Çalışma psikolojisi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

- Kesici, S. (2006). *Bankalarda motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ve uygulamadan bir örnek*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kestane, D. (2003). Performansa dayalı ücret sistemi ve kamu kesiminde uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*(142), 126-142.
- Khan, A. U. (1991). *satisfaction of secondary school administrators with their work in Pakistan*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, N., ve Tel, H. (2017). Sağlık çalışanlarında mobbing algısı ve iş doyumunun belirlenmesi. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 25(1), 31-40.
- Kırhan, Ş. (2014). *Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kırılmaz, H. (2011). Kamu kurumlarında performans yönetimi uygulamaları. *SD Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi*(19), 8-13.
- Kocaman, G. (2017). İşgören Performansı ve İşgören Memnuniyetinin İşletme Performansına Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *The International New Issues In Social Sciences*, 4(4), 65-76.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği* (11 b.). İstanbul: Arıkan Basım.
- Koçyiğit, Y., Duran, C., ve Çetindere, A. (2015). Yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel performansa etkisi: İzmir ilindeki bankalarda bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(43), 60-67.
- Korkmaz, M., ve Baykal, G. D. (2018). Kadın orman mühendislerinde iş doyumunu etkileyen faktörler ile iş doyum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki . *Türkiye Ormancılık Dergisi*, 19(1), 83-90.
- Köksal, O. (2014). İş doyum ve yaşam doyum arasındaki ilişkide bireysel farklılıklar. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 53-62.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kubalı, D. (1999). Performans denetimi . *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 31-62.
- Kubat, U., ve Kuruüzüm, A. (2010). İş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir yapısal denklem modelleme yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(3), 487-505.
- Kundak, Z., Üzel Taş, H., Keleş, A., ve Eğicioğlu, H. (2015). Bir üniversite hastanesinde hemşirelik mesleğinde İş tatmini ve motivasyon. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 16(1), 1-10.

- Lamba, M. (2015). Türkiye’de yeni kamu yönetimi anlayışının yansımaları: Hükümet programları üzerinden nitel bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 127-141.
- Lane, J. E. (2000). *New Public Management*. London: Routledge.
- Mahiroğulları, A. (2011). Endüstri devrimi sonrasında emeğin istismarını belgeleyen iki eser: Germinal ve Dokumacılar. *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 0(32), 41-53.
- Makineci Şavk, E. (2009). *Performansı etkileyen faktörlerin çalışan motivasyonu üzerine etkisinin Kocaeli ili sınırlarındaki devlet hastanelerinde incelenmesine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Mavi, D. (2017). Performans yönetimi sorunsalı ve okullar. *Erciyes Journal of Education*, 1(1), 42-58.
- Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi [MEGEP]. (2007). *Pazarlama ve perakende personel gelişimi*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve SPSS destekli uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nal, M., ve Nal, B. (2018). Sağlık çalışanlarının iş doyumları düzeylerinin incelenmesi: Bir kamu hastanesi örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 131-140.
- Oberholster, F. R., ve Taylor, J. W. (1999). Spiritual experience and the organizational commitment of college faculty. *In International Forum Journal*, 1(2), 57-78.
- Odabaş, Z. (2004). *İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Okakın, N., ve Şakar, M. (2013). *İnsan kaynakları yöneticisinin el kitabı* (Yenilenmiş 2 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Yayın No: 2900.
- Okpara, J. O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfactions: A study of nigerian managers in the oil industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10(1), 49-58.
- Oleson, M. (2004). Exploring the relationship between money attitudes and Maslow’s hierarchy of needs. *International Journal of Consumer Studies*, 28(1), 83-92.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470.
- Onay, M., Süslü, Z. H., ve Kılıcı, S. (2011). İletişim tarzının ve sözsüz iletişimin çalışanların iş performansına etkisi: Posta dağıtıcıları ve hemşireler üzerine bir araştırma. *S.Ü. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(21), 139-176.

- Onuk, Z. (2015). *Ödüllendirmenin eğitim kurumları çalışanlarının performansı üzerine motivasyonu (güdülemesi) na ait Adana ili Seyhan ilçesinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ordu, A. (2016). Lise öğretmenlerinin iş doyumları ve bireysel performansları. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36), 1-19.
- Ovacıklı, S., ve Pekiner, T. (2014). *Avrupa Birliği'nde iş sağlığı ve güvenliği*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları.
- Oyur, E., Mercan, N., Şaylan, O., ve Buran, A. Ç. (2012). İş ortamında duyguları ifade etme ve iletişim becerileri üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 97-106.
- Öktem, M. K., ve Kocaoğlu, B. U. (2012). Kamu Kurumlarında Örgüt Geliştirme Üzerine Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 111-136.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Ergül, A. (2011). Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: Eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*(26), s. 1-21.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir İli örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 3(1), 39-51.
- Özdamar, K. (2011). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, M. C. (2018). *Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Osmaniye Belediyesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Osmaniye.
- Özel, A. F. (2017). *Sağlık çalışanlarının etik iklim algısının örgütsel güven ve bireysel performansa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Özelmas, E. (1976). *Ücret ve ücretlerde farklılıklar*. İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Türkiye Ekonomisi Enstitüsü Yayınları No: 7.

- Özen, P. (2011). *Performans, eğitim ilişkisinin irdelenmesi ve çalışan performansının artırılmasında eğitimin rolünün betimlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özer, M. A. (2005). Günümüzün yükselen değeri: Yeni kamu yönetimi. *Sayıştay Dergisi*(59), 3-59.
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*(73), 3-29.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitapevi.
- Özkal Sayan, İ. (2009). Türkiye’de kamu personel sistemi: İdari, askeri, akademik, adli personel ayrımı. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(1), 201-245.
- Özkal Sayan, İ., ve Albayrak, S. O. (2011). İstisnailikten genelliğe, geçicilikten sürekliliğe: 4/b sözleşmeli personel İstihdamı. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(3), 141-172.
- Özkalp, E. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Özkan, A., ve Savsar, C. (2017). Performans karnesi (balanced scorecard) ve performans karnesini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik kayseri imalat sanayinde bir araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 715-736.
- Özkaya, M. O., Yakın, V., ve Ekinci, T. (2008). Stres düzeylerinin çalışanların iş doyumunu üzerine etkisi Celal Bayar Üniversitesi çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 163-179.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A., ve Aras, M. (2014). İş tatmininin ölçümünde ölçek kullanımı: Lisansüstü tezleri üzerinden bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 232-250.
- Öztekin, A. (1998). *Türk kamu yönetiminde personel sorunları ve çözüm önerileri*. Ankara: Devlet Personel Başkanlığı Yayın No: 275.
- Öztürk, M., ve Şahbudak, E. (2017). İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) ve iş doyumunu: Cumhuriyet Üniversitesindeki araştırma görevlileri üzerine bir çalışma. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 200-228.
- Öztürk, T. (2017). *Acil Servisler Çalışan Hekim Dışı Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Performansları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Pınar, R., ve Arıkan, S. (1998). Hemşirelerde iş doyumunu: Etkileyen faktörler, iş doyumunu ile benlik saygısı ve asersivite ilişkisi. 6. *Ulusal Hemşirelik Kongresi Kongre Kitabı* (s. 159-170). Ankara: Damla Matbaacılık .

- Porter, L. W., Bigley, G. A., ve Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior* (Seventh Edition b.). Newyork: McGraw-Hill/Irwin.
- Rehimli, R. (2011). *Azerbaycan devlet personel yönetimi* (1 b.). Ankara: Kültür Ajans Yayınları: 128.
- Ross, G. F. (1997). Career stress responses among hospitality employess. *Annals of Tourism Research*, 24(1), 41-51.
- Saal, F. E., ve Knight, P. A. (1988). *Industrial/organizational psychology: Science and practice*. Belmont CA US: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Sağın, S. K., ve Sens, W. (1987). Sanayide verimlilik ve iş etüdü. *Makine Mühendis Dergisi*, 28(325), 12-15.
- Saklı, A. R. (2013). Fordizm'den esnek üretim rejimine dönüşümün kamu yönetimi üzerindeki etkiler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 107-131.
- Salman, Ö. (2017). *Yöneticilerin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumunu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Saracel, N., Taşseven, Ö., ve Kaynak, E. (2016). Türkiye'de çalışan y kuşağında iş tatmini-motivasyon ilişkisi. *Social Sciences Research Journal*, 5(1), 50-79.
- Sarı, S. (2011). *Çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler: Bankacılık sektörü Antalya örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi ve Başarı A.Ş' de bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sarıtaş, Z. (2015). *İzmir Büyükşehir Belediyesi itfaiye çalışanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin analizi*. İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sat, S. (2011). *Örgütsel ve bireysel özellikler açısından iş doyumunu ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki: Alanya'da banka çalışanları üzerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Sayın, B. (2008). *Personel Başarı Değerlemesi*. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Selen, U. (2009). *İşletmelerde motivasyon teknikleri ve yardımcı öğeler bilimsel araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.



- Selen, U. (2017). *Yerel yönetimlerde iç ve dış motivasyon*. Saarbrücken, Germany : Lambert Academic Publishing Yayınları.
- Selen, U. (2018). *Motivasyon*. Saarbrücken, Germany : Lambert Academic Publishing Yayınları.
- Serim, B. (1988). Sözleşmeli personelin hukuki statüsü. *Amme İdaresi Dergisi*, 21(1), 135-154.
- Sevim, E. (2016). *Teknoloji tabanlı kontrol sistemlerinin personelin bireysel performans, iş tatmini ve motivasyon üzerindeki etkileri: Taşımacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Seyidoğlu, H. (1999). *Ekonomik terimler ansiklopedik sözlük*. Bursa: Gizem Can Yayınları.
- Silah, M. (2000). *Çalışma psikolojisi* (1 b.). Ankara: Selim Kitapevi Yayınları.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi* (2 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Siu, O. L., ve Cooper, C. L. (1998). A study of occupational stress, job satisfaction and quitting intention in Hong-Kong firms: The role of locus of control and organizational commitment. *Stress Medicine*, 14(1), 55-66.
- Smith, P. J., ve Drake, R. I. (1981). *Sanayi Bilimlerinde Davranış*. (K. Tosun, İ. Erdoğan, F. Aykar, ve T. So, Çev.) İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Solak, B. (2015). *Bağımsız denetçilerin iş yükünün iş performanslarına ve denetim kalitesine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Songur, H. M. (1995). *Mahalli İdarelerde performans ölçümü*. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını.
- Soykan, Ç. (2003). Öfke ve öfke yönetimi. *Kriz Dergisi*, 11(2), 19-27.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon* (1 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfactions Application, Assessment, Cause and Consequences*. California: SAGE Publications.
- Stark, E., Poppler, P. P., ve Murnane, J. A. (2011). Looking for evidence of human capital (or the lack thereof) in college/university degrees held by managerial level employees. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(1), 60-80.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

- Süloğlu, A. (2009). *Diyaliz merkezlerinde çalışan doktor ve hemşirelerde tükenmişlik sendromu*. Yayınlanmamış Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, Sağlık Bakanlığı Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul.
- Şafak, Ş. (1997). *Kurumlarda ev idaresi*. Ankara: Damla Matbaacılık.
- Şavk, E. M. (2009). *Performansı etkileyen faktörlerin çalışan motivasyonu üzerine etkisinin Kocaeli ili sınırlarındaki devlet hastanelerinde incelenmesine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şekercioğlu, L. S. (2010). *Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyeleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış (7 b.)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O., ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: Kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 101-122.
- Tarlan, D., ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve iş doyumu analizi. *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 141-163.
- Taşkan, T. (2003). *kamu iktisadi teşebbüslerinde sözleşmeli personel istihdamı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taşkent, S. (1993). *Münir ekonomi 60.yaş günü armağanı*. Ankara: TTK Basımevi.
- Taymaz, H. (1981). *Hizmetiçi eğitim*. Ankara: AÜEF Yayınları No: 94.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 53-63.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 134-156.
- Topuksak, B., ve Kublay, G. (2009). Geleceğin hastanelerinde ve hemşirelik hizmetlerinde performans yönetimi. ", *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi (3. Cilt)* (s. 195-210). Antalya: Bakanlık.

- Tor, S. S. (2011). *Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman. .
- Tortop, N. (1989). *Personel yönetimi*. Ankara: İlksan Matbaası.
- Tortop, N. (1992). *Personel yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım: 898.
- Tortumluoğlu, V. (2014). *Örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve sağlık çalışanları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, M., ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Turan, Ö. (2007). *Çağrı Merkezlerinde Çalışanların İş Tatminlerinin Performansa Etkisi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul .
- Turhan, I. (2010). *Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir .
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları No: 179.
- Tütüncü, Ö. (2002). Seyahat acentelerinde iş tanımlama ölçeği kapsamında iş doyumunun ölçülmesi: İzmir ili uygulaması. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 129-138.
- Tütüncü, Ö., ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi analizi . *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- Uçkun, C. G., Pelit, E., ve Emir, O. (2004). Otel işgörenlerinin iş doyumlarının önemi ve Akçakoca'da yerleşik yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 39-59.
- Ulusoy, A. E. (2009). *Belediyelerde Sözleşmeli Personel Uygulaması ve Sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ulusoy, T. (1993). *İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

- Uysal, H. T., Akbulut, H., ve Ertan, S. (2015). Aşırı iş yükünün performans perspektifinden çalışma psikolojisinde negatifiğe etkisi: muhasebe meslek mensuplarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 942-953.
- Uysaler, A. L. (2010). *Örgütsel yabancılaştırmanın örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi ile bağlantısı ve yabancılaştırma yönetim*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Uzun, M., ve Müngen, U. (2011). Çalışma ortamında ergonomik koşulların işçi sağlığı ve İş kazaları açısından önemi. 3. *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu* (s. 311-319.). Çanakkale: TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası.
- Ünal, A. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5(4), 1-11.
- Ünal, Ö. F., ve Günay, Z. (2016). Çalışanların algıladıkları performansları ile 360 derece performans değerlendirme arasındaki ilişki: Bir telekomünikasyon şirketi örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, s. 273-289.*, 6(1), 273-289.
- Ünlü, S. [Sezen]. (2013). İş Yaşamında Motivasyon Kuramları. Y. Tuna (Ed.) içinde, *İş ve Yaşamda Motivasyon* (s. 2-18.). Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 3022.
- Ünlü, S. [Su]. (2017). *Algılanan örgütsel adaletin bireysel performansa etkisi ve iş tatmininin aracılık rolünün incelenmesi: Nevşehir Valiliği çalışanlarına yönelik bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,.
- Ünsal, P., ve Türetgen, Ö. (2005). Bir iş doyumunu ölçeği geliştirme çalışması. *Yönetim Dergisi*(51), 43-55.
- Üstün, F., ve Çamlıca, K. (2017). Örgütsel yabancılaştırmanın örgütsel sessizlik üzerindeki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi: Nevşehir ili kamu çalışanları örneği. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(3), 93-105.
- Varoğlu, A. (2013). Örgüt Kültürü. A. Ç. Kirel, ve O. Ağlargöz içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 88-116). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1804.
- Vieira, J. A. (2005). Skill mismatches and job satisfaction. *Economic Letters*, 89(1), 39-47.
- Vural Özkan, G. (2011). *İşyerinde yıldırma (mobbing) ve iş doyumunu ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yalçın, İ., ve Koyuncu, S. C. (2014). Örgütsel yabancılaştırma olgusunun iş tatmini üzerine etkisi: Niğde ilinde bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 86-94.
- Yalçınkaya Akyüz, M. (2000). *Okulöncesi eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve iş doyumunu kuram ve uygulama*. İzmir: Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 2.
- Yamak, O. (1994). *Üretim yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Yapıcı, F., ve Baş, H. (2015). Verimlilikte ergonomik faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 3(3), 591-595.
- Yavan, Ö. (2012). Stratejik İnsan kaynakları yönetimi ve firma performansı. *Akademik Bakış Dergisi*(32), 1-20.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-217.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey. *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066-1072.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(2), 171-182.
- Yenice, E. (2006). Kamu kesiminde performans değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*(150), 122-132.
- Yeşil, S., ve Ferit, D. S. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 105-122.
- Yıldırım, F. (2017). Kurumsal Kimliğin İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4 (Özel Sayı: Türk Dünyasında Afro-Avrasya Çalışmaları Kongresi)), 47-54.
- Yılmaz, A., ve Ekici, S. (2003). Örgütsel yaşamda stresin kamu çalışanlarının performansına etkileri üzerine bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 1-19.
- Yılmaz, H. A., ve Dönmez, A. (2013). İş doyumunu tayin eden bazı psikolojik ve demografik değişkenler. *Türk Psikoloji Yazıları*, 16(31), 91-97.
- Yılmaz, M. (2013). *Çalışma yaşamında kadın yöneticilerin iş doyumunu ve bankacılık sektöründe bir uygulama: Trabzon örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yılmazcan, D. (2017). Antik Yunan'da kölelik: Atina ve Sparta örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 5(2), 117-136.
- Yılmaz, A. (2012). Yerel yönetimlerde kurumsal bağlılığın bireysel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 7(1), 313-336.
- Yüce, A. (2015). *Ameliyathane çalışanlarında ekip çalışması ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.



**EKLER**

**Değerli katılımcı,**

Bu anket, “**Sözleşmeli Personelde İş Doyumunun Bireysel Performansa Etkisi**” adlı TODAİE-yüksek lisans tezi alan araştırması kapsamında hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, sözleşmeli personelde iş doyum düzeyini ve bu düzeyi etkileyen faktörler ile performans düzeyini ve bu düzeyi etkileyen faktörleri tespit etmektir.

Araştırmanın güvenilirliği açısından ankette ad-soyadınızın yazılmaması; anket sorularının dikkatlice okunması, cevaplarınızın gerçeği yansıtacak biçimde seçilmesi ve soruların cevapsız bırakılmaması çok önemlidir. Ankete vereceğiniz cevaplar, sadece bu araştırma için kullanılacak olup, gizlilik esas olacaktır.

Anketimiz için zaman ayırıp, Araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN  
TODAİE Öğr. Üyesi  
kbilgin@todaie.edu.tr

Metin ÇELİKER  
İşçi ve İşv. İliş. Şube Müdürü  
metin.celiker@tekirdag.bel.tr

**BİRİNCİ BÖLÜM**

1. Cinsiyetiniz : Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaşınız : 20–30 ( ) 31–40 ( ) 41–50 ( ) 51 ve Üzeri ( )
3. Medeni Durumunuz : Bekâr ( ) Evli ( )
4. Eğitim Durumunuz : Lise ( ) 2 Yıllık Y.O. ( ) 4 Yıllık Y.O. ( ) Yüks. Lis. ( )
5. Daha Önce Başka Bir Kurumda Çalıştınız mı : ( ) Evet ( ) Hayır
6. Bu Kurumda Çalıştığınız Birim: .....
7. Bu Kurumdaki Göreviniz: .....
8. Mesleki Kıdeminiz: 1–5yıl ( ) 6–10 ( ) 11–15 ( ) 16–20 ( ) 21– fazlası ( )
9. Kurumdaki Hizmetiniz: 1–5yıl ( ) 6–10 ( ) 11–15 ( ) 16–20 ( ) 21 fazlası ( )
10. Kamudaki Hizmetiniz: 1–5yıl ( ) 6–10 ( ) 11–15 ( ) 16–20 ( ) 21 fazlası ( )
11. Kariyer Planınız: Bu Kurumda devam etmek ( ) Özel sektöre geçmek ( )  
Kendi işimi yapmak ( ) Diğer .....
12. Bu Kurumda Çalışma Nedeniniz: Ekonomik ve Zorunlu nedenlerle ( )  
İşimi sevdiğim için ( ) İş ortamını ve amirlerimi sevdiğim için ( )  
Diğer: .....

**İKİNCİ BÖLÜM: İŞ DOYUMUNUN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ**

Sıra No	ÖNERMELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kendimi bu kurum ailesinin bir üyesi gibi hissetmek işimden duyduğum memnuniyetimi artırıyor.					
2	Kurumdaki performans değerlendirme sistemi, daha istekli çalışmamı sağlıyor					
3	Kurum yönetiminde adil yönetimin hâkim olması, iş performansımı artırıyor.					
4	Yönetimin çalışanlara karşı olumlu tutumu, daha istekli çalışmamı sağlıyor.					
5	Örgüt kültürünün desteklediği iş ortamında, işler daha kaliteli oluyor.					
6	Sözleşmeli personelde yükselme imkânının olmayışı, çalışma gayretimi etkilemiyor.					
7	Statüm yükseldikçe, performans düzeyim de yükseliyor					
8	Adil bir ödül sistemiyle takdir edilmek, yaptığım işle öne çıkma arzumu artırıyor.					
9	Kişilik özelliklerim, bireysel performansımı etkilemiyor					
10	Moralim yüksekse, işimi zevkle yapıyorum.					
11	Öfkeli olduğum zaman, kendimi işe veremiyorum.					
12	İş stresim artarsa, performansım düşüyor.					
13	İş yerinde psikolojik tacize uğrarsam, hemen işimi değiştirmeyi düşünürüm.					
14	İşinden memnun olmayanlar, işlerini ortalama bir performansla yürütüyor.					
15	Personel aleyhine olan çalışma koşulları, işimden uzaklaşmama neden oluyor.					
16	Çalışma arkadaşlarımla yaşadığım olumsuzluklar, işimle olan bağımı zayıflatıyor.					
17	İşimle ilgili yeteneklerimi kullanmama fırsat verilmesi, iş performansımı artırıyor.					
18	Yaptığım iş, başarı ve övünme hissi verdiğinden yüksek motivasyonla çalışıyorum.					
19	Emeğimin karşılığını alamadığımı düşündüğümde iş için çaba sarf etmek istemiyorum					
20	Hizmet içi eğitimin, yaptığımız işle uyumlu olmasına özen gösteriliyor					
21	İletişim becerisi yüksek çalışanlar, işlerini daha rahat yürütüyor.					





TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ

Sayı : 97925360-110.99-E.1591  
Konu : ANKET 2015-2016

21/11/2017

Sayın Metin ÇELİKER

İlgi : Metin Çeliker'in 26/10/2017 tarihli dilekçesi.

Enstitümüz, 7163 sayılı Teşkilat Kanunu'na dayanan, kamu yönetimine yönelik olarak lisansüstü öğretim, araştırma ve yayın faaliyetlerinde bulunan bir yükseköğretim kurumudur. Lisansüstü öğretim programları sırasında öğrencilerimiz, çeşitli akademik araştırma ve incelemelerde bulunmaktadır.

Araştırma ve incelemeler sonucunda öğrencilerimiz tarafından üretilen tezler ve dönem projeleri, yalnız eğitim amaçlı kullanılmakta olup Enstitümüzde saklanmaktadır.

Yerel Yönetimler Tezli Yüksek Lisans Programında kayıtlı öğrenci Metin ÇELİKER, öğretim üyelerimizden Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN danışmanlığında, "Sözleşmeli Personelde İş Doyumunun Bireysel Performansa Etkisi" konulu bir araştırma yapmaktadır.

Öğrencimizin ekte bulunan Anket Formunu uygulayabilmesi için kendisine gerekli izin verilmesi hususunu saygılarımla rica ederim.

**e-imzalıdır**

Prof. Dr. Aslı AKAY  
Genel Müdür a.  
Genel Müdür Yardımcısı

Ek: Anket (2 sayfa)

EK-3 Anket Formunun Uygulanmasına İlişkin Kurum Yazısı



T.C.  
TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı  
İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü



Sayı : 62594579-903.05-E.51361  
Konu : Anket Formu Uygulaması Hakkında

27/11/2017

Metin ÇELİKER  
Şef  
İşçi ve İşveren İlişkileri Şube Müdür V.

İlgi : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün 21/11/2017 tarihli ve 97925360-110.99-E.1591 sayılı yazısı.

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün ilgede kayıtlı yazısında; Yerel Yönetimler Tezli Yüksek Lisans Programı kayıtlı öğrencisi olarak Öğretim Üyesi Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN danışmanlığında, "Sözleşmeli Personelde İş Doyumunun Bireysel Performansa Etkisi" konulu bir araştırma yapmakta olduğunuzdan bahisle, ekte bulunan Anket Formunu, Kurumumuz bünyesinde çalışan sözleşmeli personele uygulayabilmeniz için gerekli izin verilmesi talep edilmektedir.

İş ve işlemlerin aksatılmaması koşulu ile Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığında, 5393 sayılı Belediye Kanununun 49 uncu maddesine göre istihdam edilen Sözleşmeli Personele; "Sözleşmeli Personelde İş Doyumunun Bireysel Performansa Etkisi" konulu teziniz kapsamında hazırlanan Anket Formunu uygulamanızda bir sakınca bulunmamaktadır.


Bilgilerini rica ederim.

**e-İmzalıdır**

Oral KARAKAYA  
Genel Sekreter

Ek: Anket (2 sayfa)

EK-4 Ortam Ölçümleri Programı Örneği

			TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM DAİRESİ BAŞKANLIĞI İş Sağlığı ve Güvenliği Şube Müdürlüğü 2017 YILI ORTAM ÖLÇÜMLERİ										
Sıra	Ölçüm Tarihi	LOKASYON	Ortam Aşındırma	Ortam Tırmal Kokuğu	Ortam Toz	Ortam Gürültü	Ortam VOC	Kişisel Maruziyet Toz	Kişisel Maruziyet Gürültü	Kişisel Maruziyet VOC	E-Kol Titresiyonu	Titre Vites Titresiyonu	Elektronik Ayar Ölçümü
1	9-10-11-12 Ekim 2017	Asa Hizmet Binası	54	71		71							
3	9-10-11-12 Ekim 2017	Şehirlerarası Hizmet Binası	48	41		41	1						
6	9-10-11-12 Ekim 2017	Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı - Şiferyanaya Maruzluk (VİD-ESK) -Kazı işleri sırasında kişisel toz ölçümü -Fotometre ile kazı sırasında titre vites titreşimi -Detektörle kazı sırasında kişisel VOC -Titre vites titreşiminde bir ayar yapılmış için	8	8		8	1	1		1		1	
8	9-10-11-12 Ekim 2017	Ulupınar Dairesi Başkanlığı-Deposu	3	3		3	2			1			
11	9-10-11-12 Ekim 2017	Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanlığı - Dışarıdan Kazı Alanı Sahası -İş ortamı aydınlatmasında bir ayar yapılmış için -Titre vites titreşimi operatör yapılmış için -Kazıda aydınlatma ve gürültü ölçümü	5	2	2	3	3	2	2	2		2	
14	9-10-11-12 Ekim 2017	İnşaat Dairesi Başkanlığı - Şiferyanaya Maruzluk -Kişisel maruziyet ölçümü ölçümleri ayar sırasında yapılmış için -Kazı işleri sırasında kişisel ölçümü -Kişisel maruziyet VOC ölçümü yapılmış ortamda -Titre vites titreşimi ölçümü yapılmış ortamda -Kazı işleri sırasında kişisel ölçümü -Titre vites titreşiminde bir ayar yapılmış için	14	11		11	2	0	2	0		2	2
18	16.Eki.17	Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı - Maruzluk	16	15	16	16	1		1	1	1		
27	17.Eki.17	Ulupınar Dairesi Başkanlığı - Hizmet Alanı Geçidi -Ortam gürültüsünde bir ayar	2	1	1	2			1			1	
30	20.Eki.17	Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı - Maruzluk -Kazı işleri sırasında kişisel toz ölçümü -Fotometre ile kazı sırasında titre vites titreşimi -Detektörle kazı sırasında kişisel VOC -NİE kullanımı sırasında ölçümü	1	1		1	0	1	1	0	1		
34	23.Eki.17	Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı - Maruzluk -Kazı işleri sırasında kişisel toz ölçümü -Fotometre ile kazı sırasında titre vites titreşimi -Kazı sırasında kazı sırasında kişisel VOC ve ortam VOC	5	5		5	1	1		1	1		
43	13.Eki.17	İnşaat Dairesi Başkanlığı - İnşaat -Ortam gürültü ölçümü ayar yapılmış ortamda -Titre vites titreşimi bir ayar yapılmış için	3	2		2	1	0	1	0		2	
56	9-10-11-12 Ekim 2017	Konutlar	3	3	3	4		3	3			3	
			409	386	32	397	29	23	27	18	6	31	2

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÇELİKER, Metin  
Uyruğu : T.C.  
Doğum tarihi ve yeri : 1980, Havza  
Medeni hali : Evli  
Telefon : 0543 878 75 37  
Faks : -  
e-mail : metin.celiker@tekirdag.bel.tr

### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	2019
Lisans	Namık Kemal Üniversitesi	Devam ediyor
Lisans	Anadolu Üniversitesi	2005
Ön Lisans	Celal Bayar Üniversitesi	2003

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2007	Düzce Valiliği	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
2010	Tekirdağ İl Özel İdaresi	Şef
2016	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Şube Müdürü

### Yabancı Dil

İngilizce

### Yayımlar

-

### Hobiler

Temel ilgi alanları insan kaynakları, performans yönetimi ve personel mevzuatıdır.



[le.ahbv.edu.tr](http://le.ahbv.edu.tr)

