

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞGÖRENLERİN
PERFORMANSINA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Betül ÇELİK

**İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

Kasım, 2020

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞGÖRENLERİN
PERFORMANSINA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Betül ÇELİK
(Y1812.046007)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Kasım, 2020

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Algılanan Örgütsel Desteğin İşgörenlerin Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (20/08/2020)

Betül ÇELİK

ÖNSÖZ

Tez çalışma sürecimde her daim bana destek olan tez danışmanım Prof. Dr. Salih Güney'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Anket araştırmamda desteklerini esirgemeyen başta Sayın Erdiñ Turan olmak üzere tüm yardımsever itfaiye personellerine teşekkürü borç bilirim. Çalışma sürecimde maddi ve manevi hep yanımda hissettiğim annem Beşbinaz Çelik'e teşekkür ederim. Sevgili dostlarım Kübra Altıntop'a, Hatice Çelik'e ve M.Gülşah Semis'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Kasım 2020

Betül ÇELİK

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞGÖRENLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÖZET

Günümüzde işletmeler, örgütsel desteği ve işgörenlerin gösterdikleri performansı birer rekabet unsuru olarak kabul etmektedirler. İşletmeler bu rekabet unsurlarını kurumsal düzenlemelerle her zaman daha iyi sonuçlar alabilmek amacıyla geliştirirken, dış çevre faktörleri olan ekonomik, teknolojik, siyasi ve sosyolojik değişkenlere de adapte olmakla yükümlüdürler. Dolayısıyla işletmeler bir takım iş politikaları ve stratejileriyle örgütün algısını kendi amaç ve hedeflerine uygun ölçüde yönlendirmektedirler. Performans değerlendirmelerinin analiz edilmesi ve yorumlanması neticesinde, işgörene yönelik en uygun yönetim şeklini, geri bildirim olarak yansıtmaktadırlar. Bu tezde algılanan örgütsel destek kuramının işgörenlerin performansına yönelik etkisini açıklamak amaçlanmaktadır. Bu tez çalışmasının birinci bölümünde algılanan örgütsel destek tanımı ve kavramı hakkında literatür çalışması yapılmaktadır. Bu tezin ikinci bölümünde işgören performansının değerlendirilme amacı, değerlendirilme yöntemleriyle birlikte değerlendirme zaman diliminde yaşanabilecek olumlu ve olumsuz durumlar hakkında araştırma yapılmaktadır. Tezin üçüncü bölümünde ise araştırma yöntemi olarak seçilen anket çalışması İstanbul Belediyesi bünyesindeki itfaiye teşkilatında yapılmıştır. Bu çalışma örgütsel destek ile işgören performansı kavramlarını kapsamakta ve İstanbul ilinde yapılan araştırma yöntemiyle sınırlandırılmaktadır. SPSS 22.0 İstatistik paket programı kullanarak; demografik değişkenlerin algılanan örgütsel desteğe ve işgörenlerin performansına yönelik etkisi incelenmektedir. Ayrıca örgütsel desteğin işgörenin bireysel, örgütsel ve genel performansına yönelik etkisi de Shapiro Wilk Testi, Kolmogorov-Smirnov Testi, Kruskal Wallis Test, Korelasyon Analizi ve Regresyon analizi ile değerlendirilerek elde edilen bulgular yorumlanmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin verileri neticesinde; algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin performansına yönelik olumlu ve anlamlı bir etkisi

olduğu elde edilen bulgulardandır. Demografik değişkenlere göre incelenen işgörenlerin toplam işyerinde çalışma süresi arttıķa örgütsel performanslarında artış olduğu, yine işgörenlerin eğitim düzeyi arttıķa algılanan örgütsel destek seviyesinin giderek düştüğü elde edilen bir diğer bulgulardandır.

Anahtar Kelime: Algı, rgt, rgtsel Destek, Performans, Performans Değerlendirme

THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON EMPLOYEES AND A STUDY

ABSTRACT

Today, organizations see organizational support and the performance of their employees as competitive factors. Organizations are obliged to adapt to external environmental factors such as economic, technological, political and sociological variables, while developing “these competitive elements with institutional arrangements in order to obtain better results. Therefore, organizations direct the perception of the organization in accordance with their own goals and objectives with a set of business policies and strategies. As a result of the analysis and interpretation of performance evaluations, they convey the most appropriate management style to the employees as feedback. In this thesis, it is aimed to explain the effect of perceived organizational support theory on the performance of employees. In the first part of this thesis, a literature review is carried out on the definition and concept of perceived organizational support. In the second part of the thesis, a research is carried out about the purpose of evaluating employee performance, evaluation methods, and the positive and negative situations that may occur during the evaluation period. In the third part of the thesis, the survey study chosen as the research method was conducted in the fire department under the Istanbul Municipality. This study covers the concepts of organizational support and employee performance and is limited by the research method conducted in Istanbul. By using SPSS 22.0 Statistical package program, the effect of demographic variables on perceived organizational support and performance of the employees is examined. In addition, the effects of organizational support on the individual, organizational and general performance of the employees are evaluated by using Shapiro Wilk Test, Kolmogorov-Smirnov Test, Kruskal Wallis Test, Correlation Analysis and Regression analysis, and the findings obtained are interpreted. As a result of the data obtained from the employees participating in the research, it has been observed that perceived organizational support has a positive and significant effect on the performance of the employees. Other findings are that as the total period of time

worked at the organization increases, organizational performance of the employees increases as well, and the level of perceived organizational support gradually decreases as the education level of employees increases.

Keyword: Perception, Organization, Organizational Support, Performance, Performance Evaluation

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	v
ÖNSÖZ.....	vii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	xi
İÇİNDEKİLER	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxi
I. GİRİŞ	1
II. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK.....	3
A. Algı ve Algılanan Örgütsel Destek.....	3
1. Algı Kavramı ve Tanımı	3
2. Örgütsel Destek Kavramı, Tanımı, Önemi, Özellikleri, Algılanan Örgütsel Desteğin Belirleyicileri, Etkileyen Faktörler, Sonuçları, Algılanan Örgütsel Destek Teorileri ve Destekleyici Örgütün Özellikleri	5
a. Örgütsel destek kavramı ve tanımı	5
b. Örgütsel desteğin önemi	8
c. Örgütsel desteğin özellikleri.....	15
d. Algılanan örgütsel desteğin belirleyicileri.....	16
e. Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler.....	17
f. Algılanan örgütsel desteğin sonuçları.....	23
g. Örgütsel vatandaşlık	31
h. Algılanan örgütsel destek teorileri.....	32

i. Destekleyici örgütün özellikleri.....	43
III. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	49
A. Performans Kavramı ve Tanımı, Önemi, Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi, Amacı ve Yararları	49
1. Performans Kavramı ve Tanımı	49
2. Performansın Önemi	51
a. Performansın işgörenler açısından önemi.....	52
b. Performansın yöneticiler açısından önemi.....	53
c. Performansın işletmeler açısından önemi	54
3. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi	55
4. Performans Değerlendirmenin Amacı	56
5. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	58
a. Performans değerlendirmenin işgörenler açısından yararları	58
b. Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından yararları	59
c. Performans değerlendirmenin işletmeler açısından yararları	61
6. Performans Değerlendirme Süreci, Kriterleri, Yöntemleri, Yapılan Hatalar ve Karşılaşılan Sorunlar	62
7. Performans Değerlendirme Süreci	63
a. İşgörenler ile performans standartlarının belirlenmesi	65
b. İşgörenler ve yöneticilerle karşılıklı ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi...	66
c. İşgörenlerin mevcut performansının belirlenmesi	66
d. İşgörenlerin ölçülen performanslarının standartlarla karşılaştırılması	67
e. İşgörelere ölçüm sonuçları hakkında bilgi vermek.....	68
f. Düzeltmelere bağlı olarak faaliyetlerin yeniden başlatılması.....	69
8. Performans Değerlendirme Kriterleri	69
9. Performans Değerlendirme Yöntemleri	70
a. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri.....	71

b. Modern performans değerlendirme yöntemleri.....	86
10. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar.....	102
a. Hale etkisi	102
b. Belirli puan ya da derecelere yönelme	103
c. Yeni oluşan olaylardan etkilenme	105
d. Kontrast hatalar.....	105
e. Kişisel ön yargılar.....	106
11. Performans Değerlendirme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar	107

IV. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞGÖRENLERİN PERFORMANSINA YÖNELİK ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..... 109

A. Araştırmanın Yöntemi	109
B. Araştırmanın Örneklemi	109
C. Araştırmada Veri Toplama Aracı	110
D. Araştırmada Veri Toplama Süreci	111
E. Araştırmada Verilerin İşlenme Süreci	111
F. Araştırma Varsayımları	112
G. Araştırma Sınırlılıkları.....	112
H. Araştırma Ölçekleri Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	113
1. Doğrulayıcı Faktör Analizi	113
2. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Kabul Değerleri	114
İ. Algılanan Örgütsel Destek Güvenilirlik Analizi	115
1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	115
2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Şeması	115
3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	116
J. İşgörenlerin Performans Değerlendirme Güvenilirlik Analizi	117

1. İşgörenlerin Performans Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analiz	
Sonuçları	117
2. İşgörenlerin Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Şeması	117
3. İşgörenlerin Performans Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları...	118
K. Araştırmanın Bulguları Analiz ve Değerlendirmesi	119
1. İşgörenlerin Demografik Verilerine İlişkin Analizler	119
a. İşgörenlerin yaş durumu analizi.....	119
b. İşgörenlerin eğitim durumu analizi.....	120
c. İşgörenlerin bu işyerinde çalışma süresine ilişkin analizi	121
d. İşgörenlerin toplam işyerinde çalışma süresine ilişkin analizi	121
e. İşgörenlerin şu anki yönetici ile çalışma süresine ilişkin analizi.....	122
2. Frekans Değerlendirmeleri.....	123
a. Algılanan örgütsel desteğin frekans değerlendirme.....	123
b. Performans değerlendirme frekans değerlendirme	125
3. İşgörenlerin Demografik Verilerine İlişkin Hipotez ve Elde Edilen Bulgular	126
a. İşgörenlerin yaş durumu verilerine ilişkin hipotezler ve elde edilen bulgular.....	126
b. İşgörenlerin eğitim durumu verilerine ilişkin hipotezler ve elde edilen bulgular.....	130
c. İşgörenlerin bu işyerinde çalışma süresine ilişkin hipotezler ve elde edilen bulgular.....	133
d. İşgörenlerin toplam işyerinde çalışma süresine ilişkin hipotezler ve elde edilen bulgular	138
e. İşgörenlerin şu anki yönetici ile çalışma süresine ilişkin hipotezler ve elde edilen bulgular	140
4. Algılanan Örgütsel Destek, Performans ve Alt Boyutları İlişkisine Yönelik Hipotezler ve Bulgular	144

5. Algılanan Örgütsel Desteğin İşgörenlerin Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotezler ve Bulgular	146
a. Algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin toplam performansı üzerindeki etkisi	146
b. Algılanan örgütsel desteğin bireysel performans üzerindeki etkisi.....	148
c. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel performans üzerindeki etkisi.....	149
V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151
VI. KAYNAKÇA	157
EKLER.....	181
ÖZGEÇMİŞ.....	189

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 1. Ağırlıklı Seçim Listesi Örneği.....	79
Çizelge 2. Mecburi Dağılım Örneği	80
Çizelge 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Kabul Değeri	114
Çizelge 4. Algılanan Örgütsel Destek Güvenirlik Analizi	117
Çizelge 5. Performans Güvenirlik Analizi.....	119
Çizelge 6. İşgörenlerin Yaş Durumu Analizi	119
Çizelge 7. İşgörenlerin Eğitim Durumu Analizi.....	120
Çizelge 8. İşgörenlerin Bu İşyerinde Çalışma Süresi Analizi	121
Çizelge 9. İşgörenlerin Toplam İşyerinde Çalışma Süresi Analizi.....	122
Çizelge 10. İşgörenlerin Şu Anki Yönetici ile Çalışma Süresi Analizi.....	123
Çizelge 11. Algılanan Örgütsel Desteğin Frekans Çizelgesi.....	124
Çizelge 12. İşgörenlerin Performans Değerlendirme Frekans Çizelgesi.....	125
Çizelge 13. İşgörenlerin Yaş Verilerine İlişkin Normallik Çizelgesi (Tests of Normality)	127
Çizelge 14. İşgörenlerin Yaş Durumuna İlişkin Elde Edilen Veriler	128
Çizelge 15. İşgörenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Normallik Testi (Tests of Normality)	131
Çizelge 16. İşgörenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Elde Edilen Veriler	132
Çizelge 17. İşgörenlerin Bu İşyerinde Çalışma Süresine İlişkin Normallik Testi (Tests of Normality).....	134
Çizelge 18. İşgörenlerin Bu İşyerinde Çalışma Süresine İlişkin Elde Edilen Veriler	135

Çizelge 19. İşgörenlerin Toplam Çalışma Süresine İlişkin Normallik Testi (Tests of Normality)	138
Çizelge 20. İşgörenlerin Toplam Çalışma Süresine İlişkin Veriler	139
Çizelge 21. Şu anki Yönetici ile Çalışma Süresine İlişkin Normallik Testi (Tests of Normality)	141
Çizelge 22. Şu Anki Yönetici ile Çalışma Süresine İlişkin Elde Edilen Veriler .	142
Çizelge 23. Algılanan Örgütsel Destek ve Performans Değerlendirme İlişkisi ..	144
Çizelge 24. Algılanan Örgütsel Destek ile İşgörenlerin Toplam Performansı Üzerindeki Etkisi.....	147
Çizelge 25. Algılanan Örgütsel Destek ile İşgörenlerin Bireysel Performansı Üzerindeki Etkisi.....	148
Çizelge 26. Algılanan Örgütsel Desteğin İşgörenlerin Örgütsel Performansı Üzerindeki Etkisi.....	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.	Grafik Sıralama Örneği 72
Şekil 2.	Sıralama Yöntemi Örneği..... 74
Şekil 3.	İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği..... 76
Şekil 4.	Kritik Olay Örneği..... 82
Şekil 5.	Derecelendirme Yöntemi Örneği 83
Şekil 6.	Davranışsal Beklenti Skala Örneği..... 90
Şekil 7.	360 Derece Değerlendirme Şeması 98
Şekil 8.	Hale Etkisi Örneği 103
Şekil 9.	Belirli Puan ya da Derecelere Yönelme Örneği 104
Şekil 10.	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi..... 116
Şekil 11.	İşgörenlerin Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Çizelgesi. 118
Şekil 12.	Algılanan Örgütsel Destek ve Performans Değerlendirme Şeması.. 146

I. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşen iş hayatında, dünyanın farklı yerlerinde faaliyet gösteren işletmelerde meydana gelen en küçük bir etkileşim domino etkisi yaratarak büyük çaplı yansımalara neden olabilmektedir. Bu dalgalanmalar işletmeleri kategorize etmeden etkisi altına kolaylıkla alabilmektedir.

Bu sebeple işletmeler ekonomik, sosyal, siyasi ve teknolojik değişim ve gelişimleri yakinen takip etmek zorundadır. İşletmeler bu faktörlere kolaylıkla adapte olabilecek bir örgüt yapısı oluşturması, kendisine rekabet ortamında öncü güç oluşturabilecektir.

İşgörenler arasındaki ast-üst ve yatay iletişim kanalları işletmelerdeki örgüt yapılarını belirlemede rol oynamaktadır. İşgörenlerin algıları performans gösterdiği işletmeden bağımsız, toplumda meydana gelen sosyal değişimler, kültür, örf ve adetlerin etkisine göre de şekillenebilmektedir. Dolayısıyla işletmeler bünyelerindeki örgütleri toplumun sosyal yapısı çerçevesinde kendi amaç ve hedefleriyle birlikte uyumlaştırarak varlıklarını devam ettirmektedir.

Tezin ilk bölümünde, algılanan örgütsel destek kavramına ilişkin yapılan literatür araştırmaları esas alınmakta; algılanan örgütsel desteğin tanımı, önemi ve özellikleri açıklanmaktadır. Devamında algılanan örgütsel destek kavramının tarihsel süreci anlatılmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin belirleyicileri ele alınarak, algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler ve buna yönelik sonuçları izah edilmektedir.

İşletmeler insan kaynakları politikaları sonucunda oluşturdukları standartlar çerçevesinde örgütsel yapılar geliştirmektedir. Bu standartlar işgörenlerin bağlı oldukları örgütle olumlu ilişkiler kurmasına ve uzun süreli performans göstermesinde teşvik edici rol oynamaktadır. Geliştirilen bu politikaların temel amacı işgörenin performansını arttırmak ya da performansının daha verimli olmasını sağlamaktır.

İşgörenler maddi ihtiyaç ve istekleriyle birlikte; bireysel ve örgütsel değer görmek, fark edilmek, çabalarının ödüllendirilmesi ya da takdir görülmesini beklemektedirler. Örgütsel desteğin sonucunda; örgütün benimsenmesi, örgüte yönelik aitlik hissedilmesi, örgütsel güven duyulması ve işgörende örgütsel vatandaşlık oluşumu gerçekleşmektedir.

Tezin ikinci bölümünde literatürde yapılmış araştırmalar temel alınarak performans kavramı ve tanımı, önemi, performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi açıklanmaktadır. İşletmelerin performans değerlendirmede belirlediği amaçlar ve performans değerlendirmenin işgörenler, yöneticiler ve örgütün yapısına yönelik yararları ele alınmaktadır. Devamında performans değerlendirme süreci, kriterleri, geleneksel ve modern değerlendirme yöntemleri açıklanmaktadır. Son olarak değerlendirme yetkililerinin ya da yöneticilerin, değerlendirme sürecinde yaptıkları hatalar ve bu süreçte meydana gelen çeşitli sorunlar başlıklar halinde izah edilmektedir.

Tezin üçüncü bölümünde ise saha araştırma yöntemi olan anket çalışması bir kamu kurumunda yapılmaktadır. İlk olarak anketin yapıldığı kurum hakkında bilgi verilerek, araştırmanın örnekleme, ankete katılan işgörenlerin görevleri kısa bilgiler halinde açıklanmaktadır. Devamında araştırmanın sınırlılıkları, varsayımları maddeler halinde sıralanmakta ve literatür araştırması neticesinde belirlenen hipotezler anlatılmaktadır. Anket sonucunda elde edilen veriler doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizlerine göre değerlendirilmekte ve güvenilirlik ölçeğine tabi tutulmaktadır. İşgörenlerin demografik özellikleri anketteki demografik sorular esas alınarak incelenmektedir. Bu demografik sorular birer değişken olarak kabul edilmektedir. Bu değişkenler işgörenlerin algıladıkları örgütsel destekle ve performanslarıyla olan ilişkisi istatistikî yöntemlerle analiz edilmektedir. Bu analizler sonucunda algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin bireysel ve örgütsel performanslarına yönelik anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak elde edilen bulgular yorumlanmakta ve ileriye dönük araştırmalara önerilerde bulunmaktadır.

II. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

A. Algı ve Algılanan Örgütsel Destek

1. Algı Kavramı ve Tanımı

Beş duyu organımız aracılığıyla bizi uyaran şeylerin farkına varmamız o süreçteki ihtiyaç ve beklentilerimize bağlıdır. Bireyin bulunduğu örgüte bağlılığını ya da örgütün, bireyi kabul etmesinde algısı zemin oluşturmaktadır.

Geçmişten günümüze kadar yöneticiler etkiledikleri insanları yönlendirmek için üç yöntem kullanmışlardır. Bu üç yöntem zorlamayla istenileni yaptırma, para ile kişiyi satın alarak istenileni yaptırma ve inandırarak istenileni yaptırmadır. İnandırmak, insanların düşünce ve duygularını istedikleri seviyede tutmak için veya istenilen ölçüde değiştirmek için tercih edilen çok önemli bir yöntemdir (Akyol, 2015: 3). Bireyin kendisine ve örgütüne olan algısı inançla birlikte oluşmaktadır.

Algı kavramı farklı kriterler göz önüne alınarak sınıflandırılıp tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

-Algı, kişilerin inançlarıdır. Dış dünyadaki objektif olay ve durumların öznel olarak kavranmasıdır (Özer, 2012: 148).

-Algı, bireyin dış dünyasında meydana gelen her bir durum veya olayı beş duyusuyla fark etmesi ve özümseyip izah edebilmesidir (Çayoğlu, 2010: 51).

-Algı, herhangi gerçek veya gerçek olmayan bir varlığı beş duyu organımızla farkına varmamızdır (İnceoğlu, 2010: 68).

-Algı, bireyin harekete başlaması için önceden oluşturulması gerekli olan farkındalık zeminidir (Tunç ve Atılgan, 2017: 230).

-Algı, bireylerin çevrelerini anlamlandırabilmek adına, duyumsal izlenimlerini analiz etme ve yorumlama süreçlerine verilen tanımdır (Erdem, 2013, 168).

-Türk Dil Kurumu'na göre algı, bir şeye odaklanarak o şeyin anlamının farkına varma olarak tanımlanmaktadır (TDK, 24.02.2020).

-Algı, bireyin tecrübeleriyle dış çevresindeki olay ve durumları yorumlayarak bir fikre veya görüşe varmasıdır (Eren, 2014: 69).

-Algı, duyularımızla tecrübe ettiğimiz bilgileri sınıflandırarak analiz edip çevremizdeki varlıklara göre anlamlandırabilme ve yorumlayabilme aşamasıdır(Şimşek vd., 2011: 127).

Yukarıdaki algı tanımlarına istinaden algı için; “bireyin, dünyayı zihinsel ve duygusal becerileri neticesinde kişiselleştirmesidir” diyebiliriz. Algı kavramını bulduğumuz ortamdaki soyut veya somut şeylerin farkına varıp idrak etmemiz ve bunları yorumlamak olarak da tanımlayabiliriz. Farkındalık sonucunda oluşan algı, bireyi harekete geçirmek için yeterli güdü ve motivasyonu sağlar. Bazı durumlarda ise bireyin hareketlerini durdurmasına veya kısıtlamasına sebep olan farkındalık olarak da tanımlanabilmektedir. Algı bazı durumlarda gerçeklerden daha önce gelebilmektedir.

Algı bir süreç olması sebebiyle, sürekli üstüne eklenen bilgi ve sürekli bakış açımızı çeşitlendiren durumları kapsamaktadır. Birey bu yeni boyut ile dış dünyaya anlam katmakta ve analiz edebilmektedir. Birey, çevresinde olup biten her konuya aynı ilgi ve alakayla yaklaşmamaktadır. Meraklı ve istekli olduğu konulara karşı algısı daha geniş ve etkin olabilirken, diğer ilgisizini çekmeyen konulara karşı algısı daha az ve pasiftir.

Sonuç olarak algı kavramında, birey fiziksel ve duygusal özellikleri sınırlıdır. Çevrelerinde olan varlık veya durumları bu sınırlılıkta anlamlandırmaktadırlar. Bireyin anlamlandırmasında ve bunun sonucunda yorum ve analiz yapmasında, sonradan kazanmış olduğu statü, eğitim, iletişim kurduğu kişiler yön vermektedir. Kısacası bireylerin yaşadıkları ve tecrübe ettikleri şeylere göre algıları şekillenmektedir. Bu sebeple bireyin algıladığı dünya, gerçek dünyası olmakta ve bireyin gelecekteki hayatına yön vermektedir.

2. Örgütsel Destek Kavramı, Tanımı, Önemi, Özellikleri, Algılanan Örgütsel Desteğin Belirleyicileri, Etkileyen Faktörler, Sonuçları, Algılanan Örgütsel Destek Teorileri ve Destekleyici Örgütün Özellikleri

a. Örgütsel destek kavramı ve tanımı

Örgüt kaynağı insan olan bir yapıdır. Küreselleşen dünyada işgörenlerin çalışmalarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Ortak amaç ve hedef doğrultusunda bir araya gelmiş insanların oluşturduğu örgüt, bu faktörler sebebiyle zaman içerisinde çözülebilmektedir.

Bu nedenle örgütsel destek teorisi, bir sosyal değişim olarak da tanımlanabilmektedir (Michael and at all., 2005: 173). 21. yy başlarında örgütsel destek kavramı, yaşanan hızlı sosyal, teknolojik, ekonomik, coğrafi vb. değişimler sebebiyle önem kazanmaya başlamıştır.

Araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel destek tanımlarını aşağıda şu şekilde sıralayabiliriz:

-Örgütsel destek, işgörenlerin örgüt içerisinde ve örgüt dışında refah seviyesine, örgütü benimsemesine ve iş görme sürecindeki tatminine önem vererek hem işgörene hem de örgüte kazanç sağlamak amaçlanan bir kavramdır (Güney, 2017a: 329).

-Örgütsel destek, işgörenlerin buldukları ortamda maruz kaldıkları davranış ve tutumları, algılaması ve bunları anlamlandırma, yorumlama ve örgüte-işverene karşı bir tutum sergilemeleri olarak tanımlanabilmektedir (Erdoğan, 1996: 2).

-Örgütsel destek, işgörenlerin örgüt üyeleri ve işveren tarafından gördükleri ilgi ve değer olarak tanımlanmaktadır (Rutherford and at all., 2010: 9).

-Örgütün, işgörenin gönüllü olarak fazladan gösterdiği performansını ödüllendirmek, ihtiyacı olan sosyo-duygusal seviyeyi tespit ederek bunları gidermek, işgörenlerin görüşlerine değer verdiklerini göstermek, örgüte yaptıkları katkılarını önemsediklerini geri bildirim yoluyla belirtmek ve bunların hepsini bir arada yapmak örgütsel destek olarak tanımlamaktadır (Rhodes and Eisenberger, 2002: 968-969).

-Örgütsel destek, işgörenlerin buldukları örgüte bağlı olma istekleri ve bu örgüt üyelerine güvenmeleri olarak tanımlanmaktadır (Köse ve Gönüllüoğlu: 2010).

-Örgütsel destek, örgüt içinde işgörenlerin mutluluğunu sağlamak, onların örgüt için değer ve anlam taşıdıklarını ifade etmek olarak tanımlanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

-Örgütsel destek; işgörenlerin, süreç içerisinde göstermiş oldukları performansa istinaden örgüt tarafından takdir edilmesi, örgüt tarafından benimsenmesi, örgüt içinde terfi alabilmesi, örgüt tarafından güvenilmesi, isteklerinde veya şikâyetlerinde geri bildirim alabilmesi gibi psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Atalar, 2019: 5).

-Örgütsel destek, işgörenin bağlı olduğu örgüte karşı samimi duygularla yaklaşması ve insani vasıflar yüklemesi ile oluşmakta; bunun sonucunda örgütün, işgörenin performansına göstermiş olduğu ilgi ve değerinin işgörenler tarafından inanıldığı varsayımına denilmektedir (İplik vd., 2014: 112).

-Örgütsel destek, örgütün her bir üyesi için geri dönüş yapması sonucunda işgörenin örgüte bağlılığı sebebiyle her iki tarafın da kazanç sağlayacağı bir ilişki yapısıdır (Türkmen, 2009: 10).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak örgütsel destek; işgörenlerin çevresinde olup biten tüm değişim ve gelişimlerden etkilenmesine rağmen örgüt tarafından benimsenmesi, psikolojik-bilişsel ihtiyaçlarının giderilerek örgüte aidiyet ve inançla bağlanmasını sağlayan davranış ve tutumlardır diyebiliriz. Örgütle bütünleşme sürecindeki işgörenin algıladığı örgütsel destek, çevresinde karşılaştığı tüm değişim ve gelişimlere rağmen örgüte olan bağlılığını korumaktadır.

İşgörenlerin sadece maddi ihtiyaç ve isteklerinin giderilmesi örgütle bağlılık kurmasında yeterli görülmemektedir. İşgörenlerin maddi olmayan ihtiyaçlarını gidermek örgütsel destekle sağlanabilmektedir. İşgörenin, bulunduğu örgütle sürekli ve kolay iletişime geçmesi kişinin kendini örgüt içinde daha pozitif hissetmesine sebep olacaktır.

Örgütsel destek kavramını etkin kullanan işletmeler, örgüt üyelerine verdikleri değer ile örgüt üyelerinden almış oldukları geri bildirimler sonucunda

gelişime açık olacaktırlar (Rutherford and at all., 2010: 9). Örgütsel destek ile işletmelerin amaç ve hedefleri, örgüt üyelerine benimsetilmiş ve özümsetilmiş olmaktadır. Bunun temel sebebi işgören karşılaştığı örgütsel destek ile birlikte örgüte hem maddi hem de manevi bağlılık kazanmasıdır. Örgütsel destek algı ve karşılıklı inançlar uyumuyla sağlanmaktadır.

Günümüzde işgörenler sadece maddi ihtiyaçları doğrultusunda iş tercihinde bulunmamaktadır. İşgörenler bağlı oldukları örgüt tarafından karşılaştıkları ilgi ve değer sonucunda örgüte sadece maddi bağlılık kazanmazlar (Rutherford and at all., 2010: 9). Bilişsel ve psikolojik beklentiler iş tercihlerinde büyük rol oynamaktadır. Örgütsel destek işte bu güdülerin giderilmesinde devreye girmektedir. İşgörenler için iyi çalışma ortamı sağlanması, iş tatmini, örgütsel ilişkilerin gelişmesi, sosyo-duygusal etkenler örgütsel destek kavramını oluşturan unsurlardandır (Kaplan, 2010: 41). Kısacası sadece işgörenin örgütü sahiplenmesi değil, örgütün de iş göreni sahiplenmesi ve ona değer vermesi beklenilmektedir.

Örgütsel destek sonucunda işgörenler kendilerini değerli hissetmekte ve örgütsel sadakatleri artmaktadır.

İşgörenler önemli verilere ulaşabildiğinde, buldukları örgüte karşı bakış açısı gelişebilmekte; algıları gelişen işgörenlerin buldukları örgüte olan bağlılıkları artmasıyla örgüt; sorumluluk hissi ve fedakârlık düzeyi artan işgörenlerin performansı sonucunda daha önceden belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmakta zorluluk yaşamayacaktır (Sezgin, 2017: 65). Ortak amaç ve hedef doğrultusunda harekete geçilmesi ve bu süreçte standardın korunmasını karşılıklı uyum çok önemlidir. Örgütsel destek, örgüt standartlarını ve örgütsel uyumu devam ettirmede bağlayıcı bir faktörlerden biridir.

İşgörenlerin göstermiş olduğu çaba, istenen performans seviyesine ulaşma isteği ve bu performansın ödüllendirileceği beklentisiyle gittikçe daha çok artacaktır (Eisenberger and at all., 1990: 51). Örgütsel destek sonucunda işgörenin, iş devamsızlığı veya işi bırakma isteği azalması söz konusu olabilir.

Tüm bu tanımların sonucunda işgören performanslarının örgüt desteğine neticesinde artış veya azalış gösterebileceği anlaşılabilir. Günümüzde giderek globalleşen işletmeler için dış çevrenin etkisi çok önemlidir. Kırılgan bir yapı haline gelen örgütlerin verimliliğini arttırmak, işgörenlerin performansının

istenilen seviyeye çıkarmak ve bu seviyede tutmak için örgütün maddi ve manevi çaba harcaması gerekmektedir. İşgörenlerin performansını, örgüte olan uyumu, iş tatmini, iş görenlerinden beklentilerinin gerçekleşme oranı, örgütün işgörene bağlılığı, örgüt tarafından sevilmesi ve takdir görülmesi, gibi psikolojik etkenler performans yönetiminin yapı taşlarını oluşturmaktadır. Adaletli ücret sistemi, artı yol ve yemek ücreti gibi maddi örgütsel destek çeşitleri, işgören performansını etkileyen unsurlara örnek teşkil etmektedir. Tüm bu örgütsel destek sonucunda işgörenlerin işi bırakma oranı, performans düşüklüğü, yaptığı işten şikâyetle bulunma yüzdesi, bulunduğu örgüt için zararlı davranışlar sergilemesi gibi olumsuz davranışların giderek azalacağını yorumlayabiliriz.

b. Örgütsel desteğin önemi

İnsanlar arzu ve ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlüdür. Bu güdülerini gidermek için çalışma gereksinimi duymaktadırlar. 1980'lerde algılanan örgütsel desteğin çalışma hayatına etkisine yönelik birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. İş görenin örgütten aldığı destek, davranış ve tutumlarına yön verdiği gözlemlenmiştir. İşgörenler çalışma sürecinde bağlı oldukları örgütü sembolik olarak temsil etmektedirler.

İşgörenlerin çalışmaya başladıktan sonraki gereksinimleri iki ana bölüme oluşmaktadır. Bu bölümler şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 39):

-İşgörenin kişisel ihtiyaçları

-Örgütün bir ferdi olarak ihtiyaçları,

İşgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimlerini üç gruba ayırabiliriz. Temel olarak bireyin şahsi ihtiyaç ve arzularını karşılamak için çalışmaya başlaması, devamında ise bulunduğu pozisyonda astlarına veya üstlerine karşı yapması gereken görevleri yerine getirirken ki yönetme ihtiyacı ve son olarak kişinin kendi başarısını farkına varması olarak açıklayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 39). Örgütsel destek, süreklilik göstermesi gereken dinamik bir yapıdır.

Örgütsel desteğin oluşmasında işgörenin işe uyumunu sağlamak, işgörene maddi destek, işgörenin kariyerinde yükselmeye teşvik edilmesi üç ana esas alınmıştır (Önderoğlu, 2010: 12). Ancak günümüzde bu unsurlar yeterli görülmemektedir.

İşgörenlerin bağlı oldukları örgüt tarafından önemli hissettirilmesi ve örgütün mutsuz veya mutlu olduğu zamanlarda işgörenin yanında olması neticesinde algılanan örgütsel destek, iki tarafın karşılıklı olumlu bağlar kurmasını sağlamaktadır (Karacaoğlu ve Arslan, 2013: 458). Bu bağlılığın oluşması ve sürekliliğini koruması için işgörenlerin psiko-sosyal ihtiyaçları giderilmesi örgütsel destek açısından çok önemlidir (Derinbay, 2011: 12). İşgörenler performans gösterdikleri işletmeye kendilerini gerçekleştirebildikleri ölçüde ait olacaklardır.

Örgüt içinde kararlar alınırken işgöreninin de katılımının sağlanması, işgören değerlerinin örgütün de değerleri olduğunu; ödüllendirilen başarı, rol belirsizliği-rol çatışması ve strese karşın önlem alınması ve önüne geçilmesi durumunda işgörenlerin örgütsel destek algıları artacaktır (Önderoğlu, 2010: 11). Çünkü işgörenin performansındaki verimliliğini artması örgütün kendisine olan gereksinimi de arttıracaktır. Süreç içindeki örgüt üyeleri içindeki veya örgütler arasındaki iletişim, örgütsel dengeyi sağlayacaktır. İletişimi kuvvetli ve kolay olan örgütlerde yaşanabilecek sorunlara karşın işgörenler kendilerini rahat ifade edebildikleri için örgütsel çözümlere daha az rastlanılmaktadır.

Örgütsel bütünleşme ile işgörenler yaptıkları işe ve buldukları örgüte karşı pozitif duygular taşıyacaktır. Aksi takdirde örgütsel destek görmeyen işgörenler örgüte karşı yabancılaşma hissedecektir. İşgörenin arzu veya ihtiyaç duyduğu örgütsel desteğin karşılanmadığı durumlarda performans seviyesinde düşüklük, iş memnuniyetsizliğinde artış, iş gereği yaşanan stres seviyesinde artış gözlemlenebilmekte ve bunun sonucunda örgüt içi çatışmalar ve işten ayrılma isteği oluşabilmektedir (Gülaydın, 2019: 10). Meydana gelen örgütsel çözümler işletmenin varlığını tehdit edici faktör haline gelebilir.

Destekleyici bir örgüt; işgörenlerin fikirlerini ve eleştirilerini dikkate alarak karar vermeli, işgüvenliğini sağlamalı, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmalı, işgörenler arasında kayırma yapmamalı ve işgörenler arasında adaletli olmalıdır (Tutar, 2016: 294-295). Örgütsel desteğin amacını oluşturan bu faktörler işgörenlerin algılarına yön vermekte ve işletmeye karşı güven duymasını sağlamaktadır.

Sonuç olarak üstlerin, astlar arasında oluşan örgütsel desteği görmeleri örgütle daha rahat iletişim kurabilmelerine olanak sağlayacaktır. Örgütsel destekle işgörenler, görevlerine ve sorumluluklarına karşı pozitif duygular geliştirmekte ve bunu performanslarına yansıtılmaktadırlar. Örgütsel destek etkisiyle işletmeye finansal getiriler sağlanmaktadır. İşletmelerin varlığını etkileyen bu iç faktörlerdeki olumlu gelişmeler, rakiplerine karşı rekabet düzeyi artabilmekte önemli rol oynamaktadır.

i. Örgütsel desteğin işgörenler açısından önemi

İşgörenlerin, vakitlerinin çoğunu geçirdiği örgütle uyum sağlamasında örgütsel destek çok önemlidir. Örgütsel destek oluşum sürecinde işgörenlerin de sürece katkı yapması ve diğer işgörenlerin ihtiyaçlarını gidermede örgüte gönüllü yardım etmesi iş dışındaki toplumsal-sosyal hayatına da olumlu yönde yansımaktadır. İşgören-organizasyon yapısının mekanikleşmesinden ve tek düzen halinde olmasından ziyade, işgörenlerin yetenek ve becerilere göre örgütte adil yaklaşımın oluşması önem arz etmektedir.

Eisenberger, örgütsel destek yapısını, örgütsel bağlılık, iş tatmini, tutum ve işgören-organizasyon ilişkisini işgörenlerin bakış açısını objektif ve net bir şekilde ortaya koyması literatürde büyük ilgi görmüştür (Kurtessis and at all., 2015: 1855). İşletmeler yapılan bu çalışmalardan, organizasyon sürecindeki aktif işleyişlerinde oluşabilecek sorunları en az seviyede tutabilmek için yararlanmıştır.

Devamında Riggle, Edmonson ve Hanson tarafından yapılan çalışmalarda meta analiz ve tutumsal yaklaşım sonucunda liderlik, örgütsel bağlam, örgüte yönelik olumlu yönelim ve işgören refahı vb. konularının da önemli olduğunu bulgularıyla çalışmalarında kanıtlamaktadır (Köhler and at all., 2015: 369-370). İşletmenin ya da yöneticilerin örgüte karşı ılımlı yaklaşması sonucunda örgütün de kendisine karşı inisiyatif sağlayacağı düşüncesini doğurmaktadır. İşgörenler, örgüte olan bağlılıkları arttıkça örgüt için attığı her adımı kişiselleştirilmesi yapılan araştırmalarda kanıtlanmaktadır (Güney vd., 2007: 192). Örgütsel destek karşılıklı oluşan bir süreç olduğu için işgören ile bu süreçte örgütsel bütünlük oluşmaya başlamaktadır.

İşgörenler performanslarını tam olarak sergileyemediklerinde işe olan bağlılıkları azalmaktadır. Çünkü örgüt içinde veya örgütler arasında rekabet duygusu, başarılı olma isteği kaybolmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları pozisyondan daha iyi bir konumda olma istekleri, işyerini benimsediklerini ve yaptıkları işin sorumluluğunu almak istediklerini göstermektedir. İşyerini ve bağlı oldukları örgütü gün içerisinde yapmak zorunda oldukları bir iş kolu olarak algılamayıp hayatının bir parçası olarak algılamasında öncülük edecektir. İşgörenler, örgütün desteği ile işgörenlerin performanslarını daha verimli kılacak yollar arayacaktır.

ii. Örgütsel desteğin moral ve motivasyon açısından önemi

Günümüze değin insanları bir araya getiren temel faktör ihtiyaçlarımızın ortak olmasıdır. İhtiyaçların giderilmesi için emek sarf edilmektedir. Ancak işletmeler maksimum etkinlikte ve verimlilikte hizmet veya mal üretmeyi hedeflemektedir. İşletmeler, işgörenlerin moral ve motivasyonuna bu etkinlik ve verimliliğe ulaşmak için önem vermektedir.

Moral bir insan topluluğunda, bir grupta uyulması zorunlu olan ve zamanla değişebilen kuralların tümüdür (İlgaroğlu, 2008, 8). Yöneticilerin, işgörelere toplum tarafından kabul görmüş etik algılara ve ahlaki davranışlara (Singhapakdi and at all., 1996: 245-246) uygun tutum ve davranış sergilemesi örgüte moral vermekte ve örgütsel kültürü oluşturmaktadır.

Motivasyon ise insanlarda eyleme geçmesi gerektiğine dair his veya istek uyandırma işlemidir (Güney, 2015b: 22). Bir başka tanımda ise motivasyon, bireyin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için korkularını yenmesini ve istekli harekete geçirilmesi olarak açıklanmıştır (Eren, 2014: 494). İşgörenlerin görev ve sorumlulukları gereği harcadıkları performansın örgütsel bir anlamı ve değeri olduğuna ilişkin geri dönüşümler aldıkça moral ve motivasyonu yükselecektir. Aksine işgören, örgüt tarafından kendini ifade edemediği davranış kalıplarına maruz kaldığında yeterli olamama hissi, öfke, hırs, başarısızlık duygusu, örgüte güvensizlik gibi motivasyonunu düşürücü duygular besler ve örgütten uzaklaşmaya başlar (Zehir ve Ceylan, 2002: 50). Bu sebeple bağlı bulunduğu örgüte kendini kanıtlamış işgören, hem kişisel hayatına hem de sosyal hayatına bu olumlu psikolojisini yansıtacaktır.

Moral ve motivasyonu yüksek olan örgüt üyeleri, yatay ve dikey iletişim kanalları aracılığıyla bilgi, deneyim ve uzmanlıklarını aktif ve sürekli bir şekilde paylaşabilmektedir (Çetin vd., 2019: 110). Örgütsel destek sağlanmasında öncelikle her bir işgörenin içsel moral ve motivasyona sahip olması da gerekmektedir.

İşletmelerin destekleyici örgütsel politikalarını, örgütün yapısı ve kimliği çerçevesinde oluşturması ve geri bildirimlere uygun olarak geliştirmesi moral ve motivasyonu arttırıcı özelliğe sahip olmaktadır (Edwards and Peccei, 2010: 24-25). İşgörenin refahını arttırmaya yönelik oluşturulan politikalar neticesinde işgörenin psikolojik olarak kendini güvenli hissetmesi örgüte olan bağlılığını artabilmektedir.

Örgüt içinde yaşanabilecek kriz durumlarında önceden belirli bir seviyede oluşturulmuş birlik ve beraberlik duyguları, moral ve motivasyon ve işgörenlerin bu sürece tepkilerini azaltmak için kullanılabilir. Örgütsel desteği hatırlayan işgören kriz sürecinde daha az paniğe kapılmakta, cezalandırılma korkusu yaşamadan harekete geçmektedir.

iii. Örgütsel desteğin işgören performansı açısından önemi

İşletmeler örgütsel destek sistemini oluştururken örgüt üyelerinden geribildirim aldığı geliştirilmesi gereken eksiklikleri üzerinde çalışmalar yapmaktadır. İşletmelerin örgütsel destek standartları, işgörenlerin istekleri çerçevesinde şekillenmektedir. Bunun sebebi işletmeler için, işgörenlerin tüm yönleriyle maddi kazanç sağlaması temel nokta olmasıdır.

Algılanan örgütsel desteğin, işgörenin organizasyona olan duygusal bağlılığını ve örgütsel hedefleri karşılamaya yönelik daha fazla çabanın ödüllendirileceği inancını arttırdığı varsayılmaktadır. İşletmelerde, işgörenlerin bu beklentileri neticesinde, performanslarını ne ölçüde arttırdığı, bu artışın maddi ve itibarlarına yönelik faydalarını oluşturmasını destekleyen görüş hâkimdir (Eisenberger and et al., 1986: 500). Dolayısıyla işletmeler örgütsel destek sisteminde her bir aşamasında işgörenlerin algılarını analiz edip değerlendirmesi gerekmektedir.

İşgörenler algıladıkları örgütsel destek ve örgüte duydukları güvenle birlikte riskli performans ve özerk performans göstermekten çekinmemektedirler (Sezgin,

2017: 73). Ayrıca örgütsel desteğin etkisi sonucunda işgörenlerin işi terk ediminin azalttığı, iş devamsızlığının azaldığı ve performanslarındaki artışın arttığı görülmektedir (Rhodes and Eisenberger, 2002: 698). Belirlenen standartlarda işgören performansı gerçekleşmediğinde bu işletme kaynaklı veya bireysel kaynaklı olabilir. İşletme için her bir işgörenin performansı düzenin korunması için çok önemlidir.

Örgütsel desteği oluşturmada rol oynayan işgörenler ekstra iş performansı sergilemektedirler (Kurtessis and at all., 2015: 1876). Örgütsel desteğin algılanmasında kilit faktör işgörenin örgüte alışması ve örgütle uyumudur. Yöneticilerin iyi niyetle işgörelere yaklaşması lider-üye etkileşimini güçlendirmektedir (Tutar, 2016: 296). Örgütün desteğini anlayamayan işgörelner hem işletmenin maddi ve manevi sermayesinin gereksiz harcanmasına sebep olur hem de örgütsel desteği algılayamadığı için kendisini yalnız hisseder.

Örgütsel destekle sonucunda işgören, sadece örgüt içine bağlı kalmadan, toplumun yararı için de performans göstermeye, kendini adamaya gönüllü razı olmaktadır.

iv. Örgütsel desteğin yöneticiler açısından önemi

Yönetici, örgüt üyelerinin özelliklerini kendisiyle uyumlulaştırmak için analiz eder. Yöneticinin belirlediği kural ve standartlar çevresinde oluşturulan örgütsel kültür ve örgütsel dayanışma, yönetim sürecini daha etkin kılmaktadır.

Yönetici üzerine kâr ve risk almadan, bir örgütün veya organizasyonun faaliyetini önceden planlayan, üretim faktörlerini bir araya getiren, işgörelnerin performanslarını ölçen ve denetimlerini yapıp bunlara yön veren kişiye denir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 5). Başka bir tanıma göre; yönetici kâr amacı gütmeksizin risk almadan işletme tarafından belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda mal ve hizmet üretimini senkronize eden kişi olarak belirtilmiştir (Güney, 2015b: 27). Sonuç olarak yöneticinin diğer işgörelnerler gibi işletmenin amaç ve hedeflerini yerine getiren üstün görev ve sorumluluklara sahip bir birey olduğunu söyleyebiliriz.

İşgörelnerlerin algıları çevresel koşullar etkisiyle, bağlı olduğu örgüte veya yöneticisine karşı değişiklikler gösterebilmektedir. İşletmelerde uygulanan yönetim çeşitleri, her zaman işgörelnerleri idare ve koordine etmekte yeterli

olmayabilir. Bu sebeple örgütsel destekten, işgörenlerin yöneticiyle aralarındaki algı uyumsuzluğunu minimum seviyede tutmak için yararlanılabilmektedir. Örgüt üyelerini tanıyan yönetici, örgütsel desteğe ihtiyaç duyan herhangi bir işgörene ilk kimin/kimlerin yardım edeceğini rahatlıkla gözlemleyebilecektir. Örgüt içinde aktif rol oynayan işgörenleri bu şekilde tespit edip takibini yapabilmektedir.

Yöneticinin çalışma sürecinde kendisine bağlı her bir işgörene farklı yaklaşım göstermesi, davranışlar sergilemesi her bir işgörenle farklı iletişim kurmasına neden olabilmektedir (Doğru, 2016: 53). Bu nedenle örgütsel iletişimin hem ast hem üst mevkideki işgörenler için standardize edilmesi işletmede ileriye dönük yaşanabilecek sorunları ortadan kaldıracaktır. Yöneticiyle görüşmeye çekinen işgören, örgütsel destek etkisiyle yöneticiyle iletişime geçmekte cesaretlendirilebilir. Örgütsel destek ile yöneticiyle iletişim kurmaktan çekinen işgörelere güven sağlanabilmektedir. Tabi burada işgörene karşı yöneticinin tavrı çok önemlidir.

Örgütsel desteği kazanması için ilk olarak işgörenin örgüt tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Görev ve beceri standartlarında uyumlu olan işgören, örgüt tarafından kabul edilmediği müddetçe istenilen performansı tam olarak gösteremeyecektir. Yönetici işletme ile işgören arasında bağlayıcı bir köprü rolü oynamalı ve örgütsel desteği arttırıcı çalışmalar yapmalıdır.

v. Örgütsel desteğin işletmeler açısından önemi

İşletmeler bünyelerinde bulundurdukları işgörenlerin devir hızının yavaş olmasını tercih etmektedirler. İşletmeye ve örgüte bağlılığını gösteren devir hızı işletmelerin, işgörenlerini ne kadar ölçüde memnun ettiğini göstermektedir.

Dinamik iş dünyasındaki değişimlerin takibinde işletmeler, örgütün bilgi, deneyim ve uzmanlığından yararlanabilmektedir.

Literatürde örgütsel destek kavramı, yöneticiler ve işgörenler dışında müşteriler açısından da ele alınmaktadır. Örgütsel desteğin yansısıyla müşteri memnuniyetinde artış olması işletme için ek kazanç oluşturabilmektedir. İşletmeler müşterilerin, tedarikçilerin diğer bir deyişle dış çevrenin artan beklentilerini karşılamak için güçlü bir örgüt yapısından kaynak olarak kullanmaktadır. Örgütsel desteğin kuvvetli hisseden işgörenler ile müşteriler arasındaki etkileşim, işletmenin müşteri politikasını da yansıtmaktadır (Nergiz,

2016: 219-220). İşgörenler algılanan örgütsel desteğin yükselmesiyle müşteri ve yönetici memnuniyeti sağlamaya daha çok önem göstermektedirler. Güçlü örgütsel desteğin etkisiyle işletmeye maddi kazanç ve saygınlık getirecek tüm alanlar incelemelidir.

c. Örgütsel desteğin özellikleri

Artan rekabet koşulları sebebiyle rakiplerden farklılaşmak için işletmeler; bünyelerindeki örgüt yapısına, işgörenlerin uyumuna, deneyimlerine, eğitim düzeylerine önem vermektedirler.

İşgörenler artan rekabet koşullarını bildikleri için verimliliklerini arttırmak ya da çıkarlarını daha iyi koruyabileceği işletmeleri tercih etmektedirler. Maddi koşulların tercih edilmede yeterli olmadığı günümüz iş koşullarında, destekleyici örgüt kavramı tercih edilir olmaktadır. Destekleyici örgütlerde bulunan soyut ve somut özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Özdevecioğlu, 2003: 117):

-İşgörenlerin eleştirilerine ve düşüncelerine değer vererek geri bildirimlerde bulunmak.

-İşgörenlerin hatalarına rağmen iş devamlılığını ve güvenliliğini sağlamak.

-İşgörelere esneklik payı vermek.

-İşgörenlerle örgütsel yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarıyla olumlu ilişkiler kurmak.

-Örgütte tüm işgörelere karşı adaletli ve dengeli davranmak.

-İşgörelere değer vermek ve işgören gerektiğinde aleyhine karar almamak

İşletmelerde, genel ve olağan durumlarda örgütsel desteğin standardize edildiği bu maddeler uygulanmaktadır. Örneğin, işgörenin kişisel hayatındaki problemleri örgüte yansıtması, dolayısıyla örgütsel çatışmanın oluşmasıyla işletmeler katı bir yaklaşım sergileyebilir. İşte bu tür durumların önüne örgütsel destek sayesinde geçilir. Örgütsel çatışmaların yaşandığı bu tür durumlarda standardize edilen örgütsel destek maddeleri, gelişen ve değişen örgüt yapısıyla birlikte çeşitlendirilmelidir. İşgörelere karşı yapıcı geribildirimlerin verilmelidir.

d. Algılanan örgütsel desteğin belirleyicileri

Sosyal yapının bir parçası olan işletmeler insani ilişkiler ve vaatler üzerine kurulmuştur. İşletmeler, geliştirdikleri stratejilerle işgücü devrini düşük tutmayı amaçlanmaktadır. İşletmeler örgüt üyeleri arasındaki performansın uyumlulaştırılması ve performans seviyesinin hedeflenen seviyeye ulaşmasını önceden planlanmalıdır. Organizasyon yapısını, denetleme ve değerlendirme stratejilerini bu planlamalar öncülüğünde yapmaktadırlar.

İşletmelerin uyguladığı örgütsel desteğin belirleyicilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Yüksel, 2006: 12):

- İşletmenin adaletli yaklaşımları ve politikaları,
- Çalışma ortamındaki şartları, koşulları ve imkanları,
- Yönetici yardımı-desteği,
- Yürütülen iş politikaları ve insan kaynakları stratejileri,
- Eğitim ve uzmanlık geliştirme olanakları,

Örgüte olumlu destek sağlayan bu belirleyicilerle işletme için pozitif algı oluşturmak amaçlanır.

Yapılan bazı araştırmalarda ise örgütsel destek algısını oluşturan araçlar şu şekilde sıralanmıştır (Tutar, 2016: 294):

- İşgörenleri dikkate almak ve fikirlerine önem vermek,
- Çalışma şartlarında/ortamında iş güvenliğini oluşturmak,
- İşgörenin örgütsel iletişimini güçlendirmek,
- İşgöreni ve örgütü bütünüyle sağlıklı oluşturmak,
- İşgörene örgütsel desteği hissedebilir koşullar sağlamak,

Bu çalışmanın bulgularının genelleştirilebilirliği dikkatle ele alınmalıdır.

Yapılan çalışmalarda örgütsel desteğin oluşturulduğu işletmelerde tüm bu belirleyicilere ek olarak işgörenler üzerinde standardize edilen geleneksel yöntemlerin dışına çıkıldığı; buna bağlı olarak karşılıklı iyi niyet, samimiyet, tolerans, karşılanılan güdü ve ihtiyaçlar gibi birbirini etkileyen birçok ölçüğü ele alarak belirleyicilerin oluşturulduğu görülmektedir (Settoon, Bennett and Liden,

1996: 225-226). Birbiriyle bağımlı olan bu değişkenler işletmelerin, örgüt politikaları ve stratejileri geliştirmelerinde veri kaynağı sağlamaktadır.

Sonuç olarak algılanan örgütsel destek belirleyicileri, işgörenlerin çalışma ortamına ve bağlı olduğu örgüte istinaden düşünce, duygu, davranış ve tutumlarını yönetebilmek için kullanılmaktadır.

e. Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler örgüt dışı ve örgüt içi olmak üzere iki ana başlık halinde incelenebilir.

i. Bireysel faktörler

İşletmeler işe alım sürecinde ve işgörenleri yönetim sürecinde bireysel özelliklerine dikkat etmektedir. İşe alım sürecinde işgörenin uzmanlık ve eğitim özelliklerinin yanı sıra yaşı, sosyal iletişimi, toplumsal statüsü, görünüşüne de dikkat edilmektedir. Çalışacağı örgütte ast-üst ilişkisiyle uyum sağlamayacağı öngörülebilir olmalıdır.

Örgütsel destek ile yaş faktörü arasında kantitatif araştırmalar yeterli seviye değildir. Ancak eğitim düzeyi, işletmedeki hizmet süresi ve toplam iş hayatındaki deneyimi fazla olan işgörenlerin, algıladığı örgütsel destek kesin olmamakla birlikte daha yüksek olduğu yapılan araştırmalarda kanıtlanmaktadır (Oktay, 2016: 1150). Uzun yıllar deneyim kazanmış işgörenler, karşılaşılabileceği örgütsel veya örgüt dışı sorunlarda daha önce edinmiş olduğu tecrübelerinden yararlanabileceklerdir. Ayrıca örgüte olan bağlılığı yeni işe girmiş diğer işgörene göre çok daha yüksektir. Kısacası kişinin eğitim düzeyi ve hizmet süresi arttıkça algıladığı örgütsel destek de artacaktır.

Örgütsel destek işgörenlerin, cinsiyeti, yetenek ve becerileri özellikleri çerçevesinde oluşan algısına göre tanımlanabilmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların bazılarında kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere nazaran daha kuvvetli olduğu, bazılarında ise daha az bağlı olduğu gözlemlenmiştir (Taş, 2012: 161). Kadın işgörenler erkek işgörene nazaran meydana gelen olay veya durumlara daha duygusal yaklaşabilmekteyken erkekler daha objektif gözle yaklaşabilmektedir. Kesinlik söz konusu olmamakla birlikte biyolojik etkiler sonucunda örgütsel desteğe verilen tepkilerin oranları farklılaşabilmektedir.

İşgörenin iletişim konusunda sahip olduğu beceri ve yetenekler örgütsel destekle kendini daha rahat ifade edebilmesinde yardımcı olabilir. İletişimi kuvvetli olan işgörenler ast ve üstlerini etkilemekte zorluk yaşamamaktadır. Ayrıca işgörenin sahip olduğu beceri ve yetenekle örgütsel desteğe ihtiyaç duymaksızın kendini kanıtlanmasında öncü rol da oynayabilmektedir.

Tüm bu kişilik özellikleri dışında işgörenlerin ırkı, dini, dili, bulunduğu sosyal yapı kültürü ve yaşadığı toplumun norm ve kuralları da algıladıkları örgütsel desteği etkilemektedir.

ii. Örgütsel adalet

Adalet duygusu sosyal toplumlarda bireyleri etkileyen ve toplumsal hareketlerinde yönlendiren güçlü bir duygudur. Bireylerde inanç duygusu oluşturan işletmeler adaletli yaklaşım sergileyeceğine yönelik işgöreni inandırarak harekete geçilmesini sağlamaktadır.

İşgörenin örgütsel adalet algısını, gösterdiği performansın denetlenip değerlendirilmesi sonucunda diğer işgörelere nazaran elde ettikleri maddi ve maddi olmayan kazançlar belirlemektedir (Güney, 2017a: 326). Örgütsel adalet, Adams'ın Eşitlik Teorisine kadar uzanan bireyi, örgütün ticari kazanç sağlayacağı bir sermayesi olarak ele alan ve yeteneği olan herkese aynı fırsatlar tanınmasını gerektiğini savunan bir kuramdır (Oruç ve Kurnaz, 2019: 376).

İşletmenin giderleri ile gelirleri eşit olduğu durumlarda, işletme kurallarının işgören kayırmadan, eşit ve düzenin sürdürüldüğü gibi devam etmesi örgütsel adalet duygusunu güçlendirecektir (İşcan ve Sayın, 2010: 196). İşgörenlerin güvenli hissetmesi için yöneticiye ihtiyaç duymaması sağlanarak örgütün kimliğine duyulan inanç arttırılır.

Aynı şartlar altında çalışan işgörenler arasında örgütsel adalet sağlanması, samimi ve mutlu bir ortam oluşturmakta, ayrımcılıkların ortadan kalktığı birlik ve beraberliğin olduğu bir görüş hâkim olmaktadır (Şentürk ve Tekin, 2015: 197). Yöneticilerin örgüt üyelerine adaletli davranması, işgörenler arasında adam kayırma, torpil gibi olumsuz “davranışlardan kaçınması işgörenlerin örgütsel adalet algılarını etkilemektedir.

Örgütsel bağlılığa ve kişinin algıladığı örgütsel desteğe yön veren örgütsel adalet; yetkilendirme, ödül verme-takdir etme, mesai ücreti ödeme, eşit işe eşit

ücret ödeme, herkes için ortak çalışma saatleri düzenleme vb. dağıtımsal unsurlardan oluşmaktadır (Samadov, 2006: 104). Bu unsurlar genellikle işgörenin maddi ve manevi kazançlarını temsil etmektedir.

Yöneticilerden tatmin edici davranış ve tutum görmeleri işgörenlerin güvenini etkilemektedir. Sonuç olarak diyebiliriz ki işgörenler güven duymadığı örgütle hiçbir koşul ve sebeple çalışmak istemezler.

iii. Yönetici yaklaşımı (desteği)

Günümüzde büyük işletmelerde klasik yönetim anlayışı tercih edilen bir yöntem değildir. Yönetici güç ve yetkisiyle örgütsel uyum, özümseme ve adalet gibi işgörenlerin psikolojisi üzerinde etkili rol oynamaktadır.

Modern yönetim şartlarının uygulandığı bir yaklaşım belirlenmelidir. Örgütün veya işletmenin yöneticisi, görev ve sorumlulukları nedeniyle kendisine bağlı işgörenleri iç ve dış çevreye karşı temsil etmektedir (Oktay, 2016: 1149). Yönetici yaklaşımı işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteği etkileyen diğer bir faktördür. Yönetici görev aldığı süre boyunca etkili liderlik yapmalıdır.

Yönetici desteği üç açıdan ele alınmaktadır. Bu destekleri şu şekilde sıralayabiliriz (Özakar, 2019: 15);

-Yönetici desteğinde empati yapabilme, sevgi-saygı gösterebilme ve duygusal destekte bulunabilme,

-Yönetici desteğinde bilgi ve uzmanlık alanını işgörelere yol göstermede öğretebilme,

-Yönetici desteğinde işgörelere ihtiyaç duyduğu malzemeleri, ekipmanları ve makineleri vb. kaynakları sağlayabilme ele alınmaktadır.

Bu desteklere istinaden çocuk sahibi olan işgörelere için esnek çalışma saatleri oluşturulması, çocuk için eğitim imkânları, kreş vb. olanakların sağlanması da yöneticinin sunmuş oldukları desteklere örnek gösterilebilir (Maertz and at all., 2007: 1070). Yöneticinin psikolojik olarak da işgörelere destek sağlaması, işgöreleredeki kaygı ve endişe seviyesini düşürmekte, işine olan konsantrasyonunu arttırmaktadır.

İşgörelere yaptığı işten memnun olmaması, performans verimliliğinin düşük olması ve işi terk etme düşüncesindeyken yönetici durumu saptayıp işgörelere,

örgüte geri kazandırmalıdır. Yönetici, işgörenin ihtiyaçlarını ve zaaflarını öğrenmeli; işgöreni bu açılarla örgüte bağlayıcı stratejiler geliştirmelidir. Algıladığı örgütsel destekte işgörenin, çalışma sürecinde örgüt için sarf ettiği emeklerinin değerli olduğuna, fikirlerine önem verildiğine, şikâyetlerinin değerlendirilip geri bildirimde bulunulacağına inandırılmasında yöneticinin yaklaşımı çok önemlidir.

iv. Ödül sistemi

İşgörenler görev ve sorumluluklarını yerine getirdiğinde hem yaptığı işten hem de çalışma koşullarının beklentilerini karşılaması performansını arttırmaktadır. Ödül sistemi, işgörenin motivasyonunu arttıran veya azaltan nedenlerin başında geldiği için işletmeler örgütsel desteğin doğru algılanmasında bu sistemi kullanmaktadır.

İşgörenlerin performanslarının verimini arttırmak, yönetici veya örgüte karşı olumlu algı oluşturmak ve örgütsel birliği sağlamak için maddi ve manevi ödüllendirmeler yapılmaktadır (Taştan ve Yurtkoru, 2018: 95). Ödüllendirme sistemi işgörenlerin bireysel yetenekleri, ihtiyaçları, istekleri, bağlı oldukları pozisyonları gibi çeşitli unsurlara bağlı olarak kişiden kişiye göre farklılık gösterebilir.

Örgütlerin bağlı kaldığı ödül sisteminin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Budak vd., 2017: 20):

-İşletmenin insan kaynakları stratejisine ters düşmeyen ödüllendirmeler olmalıdır.

-Ödüllendirme işgörenin performansını karşılamalıdır. Yani adil ölçüde olmalıdır.

-Ödüller, işgörenin gelişmesine katkı sağlayacak zemin de hazırlanmalıdır.

-Ödüller, diğer işgörenleri de teşvik edici olmalıdır.

-Ödüller, tutarlılık ölçüsünü aşmamalıdır.

-Ödüller, motivasyonu ve çalışma arzusunu arttırıcı nitelikte olmalıdır.

Ödüllendirme, yönetilen örgütte iş standartlarının belirlenmesi ve örgütün başarı düzeyinin arttırılmasını sağlayan kaynaklardan biridir (Balcı, 1989: 129).

İşyerinin konumu, çalışma şartları, işin gerekliliği, ekipmanlar ve malzemeler vb. şartlar ödül sisteminin kurulmasında etkili rol oynamaktadır.

Ödüllendirme sisteminde işgörenin her zaman aynı oranda performans gösteremeyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı örgütlerde başarılı işgörelere sağlanan ödüller ve imtiyazların aşırı olması, düşük performans göstermiş işgörelerde ötekileşme ve dışlanma hissi uyandırabilmektedir. Bu nedenle ödüllendirme sistemiyle sadece başarılı işgörelerde pozitif duygular uyandırmak amaçlanmamalı, başarısız işgörelerin de teselli edilmesi ve örgüte karşı aidiyetlik hissinin korunması gerekmektedir.

v. Çalışma şartları

Algılanan örgütsel desteğin belirleyicilerinden biri de işletmenin oluşturduğu çalışma şartlarıdır. İşletmeler, işgörenin fiziksel, mental ve sosyal olarak sağlıklı hissedebileceği çalışma şartlarını uluslararası kabul görmüş standartlara uygun bir zeminde hazırlamakla yükümlüdür.

Örgütlerde çalışma şartlarının önemi Hawthorne'un on iki yıl süren incelemeleri ve araştırmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Hawthorne çalışmanın sonucunda işgöreleri, fiziksel olarak değil psikolojik vakalar olarak ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışma şartlarının(zorluklarının) yeterli kolaylıkta olmaması durumunda örgütler birbirlerine daha fazla destek olmakta, örgütsel bağlılık artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 19). Psikolojik ve fiziksel çalışma koşulları iyi olan işletmelerde algılanan örgütsel destek yüksektir.

İşgörelerin fazla çalışma saatlerinde yoğun tempoyla çalışması, gün içinde mola kullanmaması, fiziki ve psikolojik olarak çok yorulması ve göstermiş olduğu performansına rağmen örgütsel ilerleme kaydedememesi çalışma koşullarının zor olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca çalışma şartlarının kötü olması işgörenin sağlık sorunları yaşamasına sebep olabilmektedir (Stajkovic and Luthans, 1997: 1122). Yorucu tempoda ve negatif atmosferde çalışan işgörelerin hem örgüte desteği hem de örgütten aldığı pozitif geribildirimlerin farkında olması daha az olmaktadır.

Çalışma şartlarının fiziksel kısmı, işgörenin performansını sergilediği mekândan oluşmaktadır. Hava sıcaklığı, havadaki nemlilik oranı, çalışma

ortamındaki aydınlatma sistemi, çalışma ortamına hâkim renkler, çalışma ortamındaki ses ve gürültü, çalışma ortamının temiz veya kirli olması gibi etkenler çalışma koşullarını oluşturan somut özelliklerdir (Hayta, 2007: 21). İşgörenin gerekli donanım ve teçhizatlara sahip olması, çalışma stresi ya da konforu, çalışma aralarındaki molaları, işyerine ulaşım imkânı vb. iş sözleşmesinde belirtilmiş diğer çalışma koşulları algılanan örgütsel desteği etkilemektedir.

Sonuç olarak işgörenin örgütsel desteği algılamasında çalışma ortamında kendisine sunulan somut olanaklar yeterli olmamakta, örgütün sağladığı sosyal faydaların da incelendiğini söyleyebiliriz.

vi. Destekleyici örgüt kültürü

Yakın tarihlerde oluşmaya başlayan destekleyici örgüt kültürünün amacı, işgören-örgüt bütünlüğü ve dayanışması algısını sağlamak için işletmelerin uyguladığı duygusal araçtır.

Destekleyici örgüt kültürü, işgörenlerin birbirleriyle samimi ve sıcak bir ortam içerisinde iletişim kurabilmelerini, bilgi ve uzmanlıklarını örgüt amaçları doğrultusunda gönüllü olarak işbirlikçi davranışlarını ve buldukları örgütü aile ortamı olarak değerlendirmelerini ifade edilmektedir (Gün ve Derin, 2017: 354). Hem yöneticilerin hem işgörenlerin karşılıklı etkileşim haline olduğu pozitif duyguların ortaya çıkarıldığı aktif bir örgüt yapısı olarak da denilebilir. Yani örgütü oluşturan değer ve inançlarda evrensel bir bütünlük söz konusu olmadığını örgütten örgüte göre değişiklik gösterebileceğini söyleyebiliriz (Türk, 2007: 11). Destekleyici örgüt kültüründe, işgörenlerin ortak değerlere, fiziksel çevre ve inançlara yönelik tutumları ele alınmaktadır.

Örgüt kültürünün temel fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Doğan, 2019: 5):

-Destekleyici örgüt kültürü sayesinde işgörenler objektif ve sübjektif değerlendirilebilmektedir.

-Destekleyici örgüt kültürüyle işgörenler örgüt içinde kültür alışverişi yaptıkları için bağlı oldukları örgütle bütünlük oluşturmaktadır.

-Destekleyici örgüt kültürü katkısıyla işgörenler bireysel ve toplumsal ölçülerde değerlendirilmektedir.

-Destekleyici örgüt kültürüyle işletmeler, örgütü birbirine kenetleyen inançlar bütünü ve değerlerini değiştirebilmektedir.

-Destekleyici örgüt kültürü işgörenlerin performanslarını standart bir yapı üzerinde oluştururken, örgüte katılan yeni işgörenlerin de örgüte adapte olmasını sağlamaktadır.

-Destekleyici örgüt kültürü işletmeler için ölçülebilir, gözlemlenebilir, değerlendirilebilir bir araç olarak kullanılmaktadır.

İşgörenin içsel farkındalığını sağlama ve dış çevreye alışabilme aşamasında karşılaşılabileceği (ya da karşılaştığı) sorunları ortadan kaldırılabilmek için kullanılan, önceden işgörelere öğretilmiş bilgi ve uzmanlıklar destekleyici örgüt kültürü zemininde sağlanmaktadır (Çetin vd., 2013: 38). Örgüt kültürünün temeli dogmatik inançlardır. Örgütsel iletişim destekleyici örgüt kültürü kapsamında şekillenir.

Destekleyici örgüt kültürünün temelinde toplumsal-sosyal kültür bulunmaktadır. İşletmeler, işgörenleri belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda bir arada tutarak; toplumsal kültürün yapı taşı olan inançlara, değerlere ve sembollere örgütsel anlam katarak örgüt kültürü haline getirmektedir.

f. Algılanan örgütsel desteğin sonuçları

Bu bölümde örgüt tarafından desteklendiğini algılayan işgörenlerin sosyal, bilişsel, psikolojik ve davranışsal tepkileri açıklanmaktadır.

i. Örgütsel kimlik

Toplumun gün geçtikçe değişen bir yapıya sahip olması işletmenin üzerinde durduğu konulardandır. Birey sosyal bir varlıktır ve sosyal sistemi etkileyen olay veya durumlardan kolaylıkla etkilenmekte ve değişebilmektedir. Örf, ahlak, kültür gibi bir arada yaşamı destekleyen sosyal yapılar bireyin kimliğini oluşturmaktadır.

Örgütsel kimlikle işgören kendisinden belirlenen rol model doğrultusunda kimliğini şekillendirebilmektedir (Sezgin, 2017: 40). İşgören ile örgüt arasındaki

uyumun oluşması neticesinde örgütsel kimliğin benimsenmesi daha rahat olmaktadır.

Örgütsel kimlik kavramı ilk olarak 1985 yılında Albert ve Whetten tarafından dile getirilmiştir. Devamında yapılan çalışmalarda örgütsel kimlikte araştırmacılar aşağıda belirtilen üç temel soruya cevap aramaktadır (Corley and at all., 2006: 86):

-İşletmelerde örgütsel kimlik ne demek?

-Örgütsel kimliği nasıl tanımlarız ve kavramsallaştırırız?

-Örgütsel kimlik sadece bir metafor mu yoksa algılanabilir bir kavram mıdır?"

Kimlik örgütü oluşturan ve bireylerle birlikte var olan çekirdek bir yapıdır. Kimlik ve imge arasındaki karşılıklı ilişkiler sebebiyle kalıcı olmaktan ziyade örgütsel kimliğin, nispeten akıcı ve değişken bir kavram olarak görüldüğünü söyleyebiliriz (Gioia and at all., 2000: 63). Her bireyin kendine özgü kimliği vardır. İnsanlar ortak bir kültürle bir araya gelebilir ve iletişim kurabilirler.

Örgütsel kimlik kavramına istinaden araştırmacıların yapmış olduğu tanımlamaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

-Örgütsel kimlik, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik işgörenlere inanç ve değer katan, işgörenler tarafından özümşenen bir kültür unsuru olarak tanımlanmaktadır (Tüzün, 2006: 56).

-Örgütsel kimlik, sosyal yapıya istinaden seçili örgütün tanımlamasını ve diğer örgütlerden farklılıklarının neler olduğunun izah edilmesidir (Karabey, 2005: 45).

-Örgütsel kimlik, işgörenlerin algılarının, fikirlerinin ve duygularının birleşerek bir bütünün oluştuğu küme olarak tanımlanmaktadır (Mete, 2018: 57).

-Örgütsel kimlik, işgörenlerin performans gösterdikleri örgüte istinaden hislerinin, fikirlerinin ve algılarının bütünleşmesi sonucunda oluşan değerlerdir (Tüfekçi, 2012: 23).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak örgüt kimliği için örgüt üyelerinin algılarının, duygularının, görüşlerinin ve düşüncelerinin bütünleşmesi ve bunun dış çevreye somut bir bütün halinde yansıtılmasıdır diyebiliriz.

Örgütsel kimliği oluşturan soyut ve somut öğeler olmak üzere iki ana başlık vardır. Örgütün fiziksel yapısı, örgütün simgesi, temsili somut nesnelere, öyküleştirilmiş geçmişi gibi unsurlar somut öğesini oluştururken örgütün inançları, örgüt üyelerinin belirli durumlardaki ortak görüşü, örgütün değer verdiği olgular ve varsayımlar da soyut öğelerini temsil etmektedir (Şişman, 2014: 82). Örgütsel kimlik işletmenin ilk kuruluş aşaması olan işyerini de kapsamaktadır. Çalışma ortamında kullanılan renkler, işletmenin dizaynı, masa düzeni, aydınlatma vb unsurlar örgütün de kimliğini yansıtmaktadır.

Örgütte kimlik oluşturulması sonucunda işgörenler oluşturulan kültürle bütünleşme yaşamaya başlamaktadır (Kaya, 2017: 23). Ancak bu bütünleşme her örgüt için optimize edilememekte ve hesaplanamamaktadır

Örgütsel kimliğin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Karabey, 2005: 47):

-Örgütsel kimliğin tam bir formülü yoktur. Objektif bilişsel bir şeması olmamakta bilinçaltı ve öznel olgulardan oluşmaktadır.

-Genellikle kalabalık ortamlarda veya aktivitelerde kurumun imajını ve prestijini yansıtır.

-Örgüt içindeki ve örgüt dışındaki etkenlerden elde edilen bilgiler çerçevesinde değişip gelişmektedir.

-Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için performans gösterdiği bu süreçte örgütün karşılaşılabileceği tüm sorunları uyumlu hale getirmektedir.

İşletmelerde örgüt kimliğinin oluşturulmasında örgütsel imajdan ve örgüt ikliminden yararlanılmaktadır. Ayrıca örgüt kimliği işgörenlerin, dış çevreden aldıkları olumsuz geribildirimlere karşı moralini ve motivasyonunu yükseltmede yardımcı olmaktadır.

Örgütsel kimlik, işgörenler arasında dayanışma, güdü örgüt üyeleri için psikolojik ve davranışsal birliğe destek sağlamaktadır (Tüzün, 2006: 61). İşgören, algıladığı örgütsel desteğin bir temeli olduğunu örgütsel kimlikle fark edebilir.

Her işletmeyi diğerlerinden farklılaştıran bir örgüt kimliği vardır. İşletmelerin örgütsel kimliği kullanmalarının nedeni geçmişlerini öyküleştirmek, kişiselleştirmek ve örgütü ayrıcalıklı/farklı bir konum haline getirebilmekte olmaktadır. Örgüt kimliğinin oluşturulması, işletmenin dış çevreye istinaden temsil edilmesinde işgörenleri motive edecek hem de iç çevrede birlik ve beraberlik duygusunun güçlenmesinde etkili olacaktır.

ii. İş tatmini

İş tatmini işgörenin hem kurumsal hem özel hayatının kalitesini etkileyen örgütsel destek faktörüdür. İşgörenlerin gününün büyük bir kısmı işletmelerde geçmektedir. İşgörenin çalışma ortamında performansını verimli ve etkili bir şekilde sergileyebilmesi için yaptığı işten ve bulunduğu pozisyona olumlu duygular hissetmesi gerekmektedir.

İş tatmini, işletme veya iş deneyimlerinden kaynaklanan işgörenin bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerle değerlendirdiği zevkli veya olumlu duygusal durumlar olarak tanımlanmaktadır (Judge and Klinger, 2008: 394). Her bir işgörenin mutluluğu örgütün tatminine sebep olmaktadır.

İş tatmini “işgörenin görev ve sorumluluklarına karşın bireysel değerlendirmeleri son bulduğunda güdüleyici ve pozitif duygular oluşturması” olarak tanımlanabilmektedir (Doğru, 2016: 33). Başka bir tanıma göre iş tatmini, işgörenlerin performanslarını sonucundaki maddi veya maddi olmayan beklentilerinin doyum oranıdır (Tutar, 2016: 56). İşletmeler, işgörenlerin ve örgütün beklentilerini doğru tespit etmelidirler. İş öncesinde örgüt üyeleri ile işletmeler karşılıklı görev ve sorumlulukları belirlemeli ve bunun sonucunda işgörelere ne tür imkânlar sağlanacağı konuşulmalıdır. İş tatminini belirleyen; görev ve sorumlulukların kendisi, yönetimin yapısı, örgüt şeması, işgörenin bireysel ve demografik özellikleri, performans bitimindeki ücret veya ödüllendirme yöntemleri gibi ana faktörler bulunmaktadır. (Tutar, 2016: 56). İşe uygun ödüllendirme ve takdir etme yöntemleri düzenlenmelidir. Aksi takdirde işgörelar arasında algılanan örgütsel destek seviyesini olumsuz yönde etkileyecek adaletsiz yaklaşım sergilenmiş olur.

Eisenberger ve diğerleri tarafından 300 işgörelar üzerinde yapılan çalışmalarda işgöreların mevki ve pozisyonu arttıkça algılanan örgütsel desteğin

de buna bağlı olarak arttığı gözlemlenmiştir (Doğru, 2016: 43). İşęörenlerin ihtiyaçlarının ve bağlı olduğu örgütten beklentilerinin karşılanması sonucunda iş tatmini oluşmaktadır (Karaalioğlu, 2019: 58). İş tatmini yaşanmasıyla işęören performansını arttırmakta ve iş tatmini arttıkça gönüllü olarak performansını da arttırmaya devam etmektedir.

İş tatminsizliği yaşıyan işęörenlerde, performansını belirlenen standartta gösterememesi, işten ayrılma isteği, bağlı bulunduğu örgüte aidiyetsizlik, sorumluluktan kaçınma gibi negatif durumlar gözükmemektedir. Örgütsel desteği algılamayan işęörenler çalışma sürecinde kendilerini dışlanmış hissedeceklerdir (Erdil vd., 2004: 18-20). Bu sebeple iş tatmini sağlanması neticesinde örgütsel güven ve örgütsel itibar oluşmakta, işęörenin görev ve sorumluluklarına karşılık yaklaşımında pozitif gelişmeler görülebilmektedir.

İşęörenin performansı sonucunda algıladığı örgütsel maddi veya manevi destekten etkilenmesi iş tatmini kavramını oluşturmaktadır. Bu etkileşime istinaden işęörenin de olumlu veya olumsuz geribildirim yapması da iş tatmininin boyutlarını ölçmemizi sağlamaktadır (Mammadova, 2013: 16). İşletmeler, bünyelerindeki insan kaynakları departmanının uyguladığı iş politikaları ve stratejileriyle iş tatminini sağlamak için belirli oranda harcamalar üstlenmektedir. İş tatmini için yapılan harcamaların örgüte ve işletmeye getireceği ekonomik faydalardan daha az olması sürdürülebilirliği açısından önemlidir.

Yapılan açıklamalara istinaden iş tatmini kavramı için örgüt üyeleriyle başlayıp yöneticilerle devam eden son aşamada işletmenin bütününe etki eden, dinamik bir yapıya sahip ve devamlılık gösteren standartlar bütünüdür diyebiliriz.

iii. İş performansı

İşletmeler, iş performansının boyutlarını oluşturmak için öncelikle kriterler ve ölçekler belirlemektedir. İş analizi ve dağılımı sonrasında bu ölçeklerle organizasyon sistemi oluşturulmaktadır. İşletmeler, iş performansını mali açıdan getirisine önem verdikleri için güncellenebilir performans standartları oluşturmaktadır.

Performans kavramı işęörenin önceden belirlenen kurallar ve standartlara uygun bir şekilde sorumluluklarını ve görevlerini gerçekleştirmesi olarak adlandırılmaktadır (Bingöl, 2010: 379). İşęörenin bağlı bulunduğu örgütle

birlikte senkronize bir halde gösterdiği performans, örgütsel bağlılığını arttıracaktır (Tokmak vd., 2013: 99). İşgörenin algıladığı örgütsel destek, bitirmekle zorunlu olduğu işe yönelik performansını etkilemektedir (Altaş, 2019: 1931). İşgören sorumluluklarını yerine getirebilecek uzmanlıkta ve yetkinlikte olmalıdır. Aksi takdirde iş performansı istenilen düzeyde olmayan işgören moral ve motivasyon olarak çökmeye başlayacaktır.

İş performansı ile örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda işgörenlerin performansının yeterli düzeyde olup olmadığı ölçülmektedir (İnce ve Bozkurt, 2019: 72). İş performans düzeylerinin azaltılabilir veya artırılabilir olması örgütsel desteği yönlendirebilir.

İş performansına, çalışma ortamındaki fiziksel koşullar, örgütsel iletişim ve işgörenin algıladığı örgütsel desteğin boyutları yönlendirebilmektedir.

iv. İşten ayrılma niyeti

İşgören bağlı bulunduğu örgüt ile uyum içerisinde çalışmaması veya örgüt üyeleriyle anlaşamaması sonucunda isteyerek veya zorunda kalması nedeniyle işten ayrılma niyeti taşıyabilir.

İşgörenlerin performanslarını yerine getirme sürecinde örgütsel çatışmalar veya çeşitli sebepler kaynaklı iş tatmininin azalması işten ayrılma düşüncesine itebilmektedir (Bergiel and at all., 2009: 206). İşgörenin algıladığı örgütsel destek standart seviyede olmaması sonucunda işten ayrılma niyetinde olmasının sebebi örgütten kaynaklı hatalar olabilmektedir (Uyargil, 2017: 9). Bunun aksine işgöreni çeşitli dış etkenler veya şahsi sebeplerden kaynaklı bu niyete itebilir (Çelik vd., 2015: 161). İşten ayrılma niyetini bağımlı veya bağımsız birçok komplike unsurlar etkileyebilmektedir.

İşgörenin bağlı bulunduğu örgütten algıladığı güvenin, desteğin, bağlılığın azalması, örgütte bulunduğu pozisyon ve sorumluluk ile tatmin olmaması, performans veriminin belirlenen standardın altında tutması vb. sebepler sonucunda işgöreni işten ayrılma düşüncesine itebilmektedir (Akyüz ve Yılmaz, 2015: 138). İşgörende işten ayrılma düşüncesini önleyebilmek için ilk olarak olumsuz duygularının başlangıcında yöneticinin veya idarecinin durumu fark etmesi ve işgörenle bu konu hakkında iletişim kurması gerekmektedir. Devamında işgörenin şikâyet ettiği veya rahatsız olduğu konular tespit edilmeli ve bu bilgiler

dikkate alınarak yeni stratejiler geliştirilmelidir. Sonuç olarak revize edilen örgütsel yapı, bu iletişim yollarıyla ele alınan istek ve ihtiyaçlarının işgörene geri yansımalarıdır.

İşgören işten ayrılma niyetini gerçekleştirdiğinde işletmenin, bünyesine yeni bir işgören kabul etmesi, bu işgöreni eğitim ve oryantasyon sürecinden geçirmesi ek maliyetlere sebep olacaktır. İşletmeler tüm maliyetleri en aza indirmek amacıyla personel devir hızını düşük oranda tutmak istemektedirler.

v. Örgütsel bağlılık

İşgörenler, modern dünyada gelişen iş hayatı koşullarının yelpazesini geliştirmek ve geliştirmek istemektedirler. İş hayatında insanların duygularına ve insani değerlere daha çok önem verilmeye başlanılmıştır. İşgörenler tercih edilebilir iş sayısı arttıkça maddi ihtiyaçlarından çok manevi ihtiyaç ve güdülerine daha çok önem göstermeye başlamışlardır

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında ve çeşitli etkilerinin ölçülmesinde literatürdeki araştırmaların temelini oluşturmaktadırlar (Meyer and Allen, 1991: 61). Örgütsel bağlılık örgütün varlığını devam ettirebilmesi için her zaman önemli bir kavramı olmuştur. Ancak belli başlı durumlarda önceden standardize edilmiş örgütsel bağlılık yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle işe yeni başlayan işgören(ler) için, yönetimi değişen örgütler için, kriz dönemlerinde, ekipman-malzeme-adres vb. değişikliklerde, işgörenlerin kişisel sorunlarında önceden oluşturulmuş örgütsel bağlılık, sürecin sorunsuz bir şekilde devam etmesinde öncü olmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı, işgörenle örgütün tek bir kimlikte birleşmesi ortak amaç ve hedefleri çerçevesinde bir bütünlük oluşturması olarak tanımlanabilir (Tutar, 2016: 224). Sosyal yapının örgütle bütünleşmesinde karşılıklı iletişim kanallarının oluşturulması gerekmektedir.

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın temel yapısı şu şekilde ele alınmaktadır:

-Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütle oluşturduğu iletişim birliği sonucunda ortak hareket etmesi yani örgütün bir parçası olmasıdır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 123).

-Örgütsel bağlılık, örgüt tarafından belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda performans gösterme; bu amaç ve hedeflere inanarak ve değer vererek örgütle birlikte hareket etmektir (Öge, 2018: 23).

-Örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri onaylama, inanma ve belirlenen standartta performans gösterme hatta bu standarttan da fazla çalışma isteği duyarak örgüte aitlikten vazgeçmemektir (Uygur, 2007: 74).

Yukarıda belirtilen tanımlar neticesinde örgütsel bağlılığa; işgörenin her türlü koşula rağmen örgüte inanmasını ve bu inançlar doğrultusunda örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için çaba göstermesi diyebiliriz.

Literatürde yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığı oluşturan beş sebep üzerinde durulmaktadır. Bu sebepleri şu şekilde sıralanmak mümkündür (Bayram, 2005: 128):

- İşten ayrılma, işe devamsızlık, farklı iş arama,
- İş tatmini, gönüllü çalışma, moral ve motivasyon,
- Görevi yerine getirme, işe katılım, sorumluluk bilinci,
- Bireysel özellikler, deneyim, eğitim düzeyi,
- Örgüte bağlılık.

Yapılan araştırmalar neticesinde öz saygısı yüksek olan işgörenler, işverenlerine ve bağlı oldukları örgüte daha fazla bağlılık göstermektedir. Özsaygısı yüksek olan işgörenler karşılaştıkları durum ve olaylarda algıda seçicilikle daha olumlu düşünce ve duygular beslemektedir (Güney vd., 2007: 206). Örgütsel bağlılığın sonucunda işgörenin çalışma sürecine gönüllü katılımı ve gönüllü çaba göstermesi gözlenilebilir.

O'reilly yapmış olduğu çalışmalarla örgütsel bağlılığı üç boyutta açıklamaktadır. Bu boyutlar şunlardır (Kenek, 2017: 24):

-Uyum Boyutu; İşgörenin iş sözleşmesinde imzalayıp kabul ettiği maaş, çalışma koşulları vb. uyması zorunlu olan kuralları yerine getirmesidir.

-Özdeşleşme Boyutu; İşgören ve örgütün birbirine uyumluluk sağlayarak bir bütün halinde çalışmasıdır.

-İçselleştirme Boyutu; işgörenin, örgütün misyonunu özümsemesi, vizyonunu benimsemesi, kültür ve kimliği için gönüllü uğraş göstermesidir.

Sonuç olarak işgörenin performansı ile kendisini değerli hissetmesi ve örgütüne aitlik hissetmesi için ilk adımı örgüt atması gereklidir. İşgörenin sosyolojik, psikolojik, maddi vb. ihtiyaç ve isteklerinin giderilmesi, örgütsel destek algı düzeyini belirlemektedir. İşgören algıladığı bu örgütsel destek neticesinde örgüte yönelik bağlılık duygusu azalabilir veya artabilir.

g. Örgütsel vatandaşlık

İşgören imzaladığı iş sözleşmesine bağlı kalmaksızın örgüt üyelerine kendini ispat etmek ve örgütün bir parçası olmak istemektedir. İşgörenin hissettiği aitlik duygusu arttıkça örgütü her açıdan daha ileriye götürmek için performans harcamak isteyecektir. İşte örgütsel vatandaşlık kavramı bu süreçte ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını Smirth, Organ ve Near 1983 yılında oluşturmuştur. Örgütsel vatandaşlığın birçok farklı açıdan kabul görmüş tanımı bulunmaktadır. Organ, örgütsel vatandaşlığın bir diğer adını *asker sendromu* olarak belirtmiştir (Alkan ve Çankır, 2016: 91-95). İşgörenin görev bilinciyle ve bir beklentisi olmadan performans göstermesi “asker” benzetmesini haklı kılabilir.

Örgütsel vatandaşlık tanımlarından birkaçını şu şekilde sıralayabiliriz:

-Örgütsel vatandaşlık, işgörenin örgüte bağlı kalarak örgütün çıkarları doğrultusunda performans göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Timuroğlu ve Çokgören, 2019: 1769).

-Örgütsel vatandaşlık, işgörenin örgütün ödüllendirme sistemine önem vermeden gönüllü olarak göstermiş olduğu performans olarak tanımlanmaktadır (Çankır, 2016: 73).

-Örgütsel vatandaşlık, işgörenin beklenenin ötesinde istekli performans göstermesidir (Karabey, 2005: 61).

-Örgütsel vatandaşlık, işgörenin iş sözleşmesi gereği yapmakla yükümlü olduğu işten daha fazlasını yerine getirmek için çaba göstermesi olarak tanımlanmasıdır (Tutar, 2016: 240).

Örgütsel vatandaşlık tanımlarından yola çıkarak işgörenin, iş sözleşmesinde imzaladığı sorumluluk ve görevlerinden fazlasını yerine getirirken herhangi bir ödül-ceza yönetim stratejisinden (uygulamasından) etkilenmemesi, kendi istek ve arzusu dâhilinde performans sergilemesi diyebiliriz.

Örgütsel vatandaşlık alanında Organ, 1988 yılında yapmış olduğu çalışmalar ile konuyu beş boyutta sınıflandırmıştır (Polat ve Celep, 2008: 310):

-Yardımlaşma: Örgüt üyelerinin zor dönemlerinde birbirlerinin eksik yönlerini tamamlaması ve işin bitmesi için karşılık beklemeden gönüllü davranışlar sergilemesidir.

-Nezaket: Örgüt üyeleri görevlerini yerine getirdikleri süreçte iletişim halindeyken, gelecekte muhtemel yaşanabilecek problemleri tespit edip örgüt üyelerini bu konuda bilgilendirmek ve uyarmaktır.

-Centilmenlik: Örgütte yaşanabilir veya yaşanmış olumsuz durumlara karşın pozitif ve hoşgörülü olabilmektir.

-Vicdanlılık: Örgüt üyesinin iş sözleşmesi dışında, kendisinden beklenen tüm görev veya sorumlulukları dikkate alıp daha fazlasını yapmaya çalışması olarak tanımlanabilir.

-Sivil Erdem: Örgütsel aktivitelere, projeleri konulara vb. işgörenin sorumluluk hissiyle gönüllü katılım sağlamasıdır.

Sonuç olarak işgören sadece örgütün iyiliği için değil işletmenin bütününe fayda sağlamak için de hareket etmelidir. Çünkü örgütün varlığı, kurumun devamlılığına bağlıdır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık kavramıyla işverenler, örgüt içerisindeki lider kişilik özelliğine sahip işgörenleri de ayırt edebilme fırsatı yakalamaktadır. İşverenler, bu kişiler doğrultusunda işgörenleri yönlendirebilmekte; örgütün algısına şekil verebilmektedir.

h. Algılanan örgütsel destek teorileri

Algılanan örgütsel desteğin temelinde sosyal etkileşim teorisi yatmaktadır. Birçok akademisyen yapmış oldukları çalışmalarla örgütün sosyo-psikolojik özelliğinin toplumun yapısı tarafından oluştuğunu kanıtlamıştır.

Eisenberger, algılanan örgütsel desteğin temelini sosyal etkileşim teorisi olduğunu belirtmektedir. Sosyal etkileşim teorisi, işgören ve işverenin kişisel

menfaatlerini arttırmak için ilişkilerinde karşılıklı iyilik ve yardım beklentisi içine girmeleri olarak tanımlanmaktadır (Börü ve Güneşer, 2006: 43). Sosyal değişim kuramında birey karşısındakinden edineceğine inandığı faydalar doğrultusunda davranış ve tutumlarını sergilemektedir (Kenek, 2017: 20). Algılanan örgütsel destek teorileri, kişileştirilmiş örgüt teorisini de içinde barındırmaktadır. Çünkü işgören, örgüte ne kadar bağlı kalırsa insanları, görevini, sorumluluklarını, çalışma ortamını o ölçüde kişiselleştirecektir.

Örgütsel destek teorisine göre işgörenlerin eğilimlerine bağlı olarak örgüte insani nitelikler katılabilir (Eisenberger and at all., 1986: 500). Örgütsel desteği Levinson, işgörenin performansını kişisel güdülerine atfetmek yerine işletmenin niyetinin göstergesi olarak ele almaktadır (Rhodes and Eisenberger, 2002: 698-699). Algılanan örgütsel destek teorisinde işgörenin örgüte bağlılığı örgütün maddi faydasından önce kabul edilmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin karşılıklı ilişki ve lider-üye değişim alt teorileri bulunmaktadır. Bu iki teorinin ortak özelliklerini içeren üç madde aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öztürk ve Eryeşil, 2016: 127):

-Karşılıklılık normuna dayanmaktadır. Örgüt üyesinin işletmenin refahını önemsemesini sağlamak ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olması için işgörende sorumluluk hissi oluşturmak.

-İşgörenlerin onay, ilgi, değer, saygı ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanmalı ve işgörenlerin örgütsel üyelik ve rol statüsünü sosyal kimliklerine dâhil etmelerini sağlamak.

-İşgörenlerin artan performans onaylanmalı ve işgörenlerin ödüllendirildiğine inanmaları sağlamak.

Birey günlük hayatta çevresinde ve toplumda kendini değerli hissetmek ve bulunduğu ortamda söz sahibi olmak istemektedir. Algılanan örgütsel destek teorisine göre istenilen seviyede desteğin sağlanması neticesinde işgörenin performansı artmakta ve daha verimli çalışmaktadır (Eser, 2011: 368). İşgörenin değerli hissetme istek ve güdülerinin örgüt (veya işletme) tarafından giderilmesi algıladığı örgütsel desteğin sınırlılıklarını ve kapsamını oluşturmaktadır.

Sonuç olarak örgütün, işgörenin düşük performansına veya hatalı işlemlerine rağmen olumlu, yapıcı ve objektif yaklaşması gerekmektedir.

Algılanan örgütsel destek teorisinde işgörenler, örgütsel krizlerde veya dış etkenlere bağlı olumsuz durumlarda işverene güvenebilmekte ve bu tür durumların giderilmesinde sorumluluk hissi duyarak harekete geçebilmektedir.

i. Kişileştirilmiş örgüt teorisi

Algılanan örgütsel desteğin bir alt teorisi olan kişileştirilmiş örgüt teorisini literatüre kazandıran Daniel Levinson olmuştur. Kişileştirilmiş örgüt teorisinde Eisenberger ve Rhodes (2002) de çalışmalarda bulunmuş ve yöneticinin, algılanan desteğin bir göstergesi olduğunu çalışmalarında ifade etmişlerdir.

Örgüt teorisi, işgörenlerin bağlı oldukları örgütü insani özelliklere sahip bir yapı olarak algılamaları ve benimsemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Öztürk ve Eryeşil, 2016: 127). Örgütü sistematik durağan bir yapıdan ziyade dinamik, değişime açık ve duygusal bir yapı olarak görmeye başlamalarıyla kişiselleştirme süreci başlamaktadır. Kişiselleştirme sürecinde yöneticiler, işgörenlerin algılarını yönelterek pozitif duygular ve algılar oluşturmada görev almaktadır.

Levinson kişileştirilmiş örgüt teorisini üç aşamadan oluşturmaktadır. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Rhodes and Eisenberg, 2002: 698):

-Örgütün yasal, mali ve ahlaki sorumluluğu: İşgörenlerin performanslarına katkı sağlayabilmek için örgütün mali, yasal ve ahlaki yapısının oluşturulması.

-Örgütün normları, politikaları ve kültürü: Örgütün devamlılığını sağlamak ve işgörenlerin rol davranışlarını belirlenmesi.

-Örgütsel güç: İşgörenlerin üzerinde sağlanan otorite veya güç kullanılması.

Yöneticilerin, örgüte veya işgörene yönelik tutum ve davranışları, algılanan örgütsel desteğin kişiselleştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Fındıklı, 2015: 140). İşgören ile yöneticinin çatışması veya örgütsel çatışmaların yaşanması, kişiselleştirilme algısına zarar verebilir. Yöneticinin, işgörene örnek rol model olması, işgörene güvenilir hissettirmesi, ast-üst (dikey) ilişkisinde kolaylık sağlaması işgörenin bağlı olduğu örgüte insani duygular yüklemesine olanak sağlamaktadır.

Brief ve Motowidlo algılanan örgütsel destekle örgütün, işgörene yönelik olumlu sosyal davranışları ilk planda olurken maddi amaçlı davranışlar ikinci planda olmaktadır (Öcel, 2013: 38). İşgörenin kendi işini yapıyormuş gibi

zorunluluk hissi oluşmaktadır. Bunun sonucunda işgörenin örgütle duygusal bağ kurarak standardize edilen performans skalasından daha iyi performans gösterebilmesi mümkündür.

Levinson örgüt kişiselleştirilmesini yapmış olduğu çalışmalarda şu şekilde açıklamaktadır (Sezgin, 2017: 43):

-Kişiselleşmiş örgütlerde, işletmeler uyguladıkları benzer politika veya stratejilerle işgörenlerin tutum ve davranışlarını yönlendirebilmektedirler.

-Kişiselleşmiş örgütlerde yetkililer şahsi görüşlerini, düşüncelerini rasyonel ve objektif bir şekilde ifade etmektedirler.

-Kişiselleşmiş örgütlerde, işgörenler yaptıkları iş, çalıştıkları kurum, bağlı oldukları örgüt ve performansları hakkında güncel olarak bilgi edinmek isterler.

-Kişiselleşmiş örgütlerde, algılanan örgütsel yapının ve örgütsel desteğin işgörenin kişisel özellikleriyle uyumlaştırıldığı görülmektedir.

-Kişiselleşmiş örgütlerde, örgütün maddi ve manevi olanakları işgörenlerin menfaati doğrultusunda kullanılacağı bilinmektedir.

Sonuç olarak algılanan örgütsel destekle işgören, örgütten maddi ve manevi doyum sağlaması neticesinde örgütsel bütünlük hissetmekle birlikte örgütün geleceğine olan inancı artmakta ve örgütü bu oranda kişiselleştirdiği görülmektedir.

ii. Sosyal değişim teorisi

Günümüze kadar toplumda gerçekleşen değişimler sosyal ve karşılıklı ilişkilerimize yön vermektedir. Örgütlerdeki sosyal değişim işletmenin kontrol edebileceği ölçüde ya da kontrol dışı öngörülemez bir şekilde de gerçekleşebilir. Her birey kendine özgü yetenek ve becerilere sahip olarak doğmaktadır. İşgörenlerin kendilerine has bu özelliklerini örgüt, maddi kazanç sağlamak için kullanmaktadır.

Toplumun kültürel yapısının özellikleri, teknolojik gelişmeler, bilgiye kolay ve hızlı ulaşım imkânı, ekonomi gibi faktörler kontrol edilebilen, doğal çevrenin değişmesi ise kontrol edilemeyen faktörler sosyal değişimin oluşmasına örnek verilebilir (Öksüz, 1974: 139). Sosyal değişim teorisi, bireyin sosyal algısını, özgüvenini, motivasyonunu, bilgi seviyesini etkileyebilmektedir (Çetin ve

Şentürk, 2016: 242). Sosyal değişim, bireyde başlayıp içinde bulunduğu örgütü etkilemekle devam eden bir süreçtir. İşgörenler yeteneklerini ve becerilerini karşılıklı süreç dâhilinde ortaya koymaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalarda sosyal değişim teorisinin insan davranışları, tarih, antropoloji, psikoloji gibi birden çok bilim alanından etkilendiği görülmektedir.

Örgütsel destek ile sosyal değişim teorisinin birbiriyle etkileşim içinde olduğu literatürde yapılan çalışmalar sonucunda görülmüştür. Sosyal değişim teorisinin kurucularından biri olan Blau; işgörenin algıladığı örgütsel desteğin derecesi örgütsel iletişimde etkili olduğunu ve bu dereceye göre işgörenin örgüte olumlu geribildirim verme eğilimde olduğu iddia etmektedir (Çakar ve Yıldız, 2009: 76). Örgütsel desteğin yeterli seviyede algılanmasıyla işgörenin örgüte gerek duymadan yöneticisiyle olan ilişkisinde sosyal değişim gerçekleşmektedir (Fındıklı, 2015: 139). Ayrıca yöneticisiyle sınırlı olmaksızın örgütün diğer üyeleriyle de bu değişim sürecini yaşabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda sosyal değişim teorisi farklı açılarla tanımlanmaktadır. Tanımlardan birkaç tanesini şu şekilde sıralamak mümkündür:

-Kişiler ve örgütler arasında meydana gelen etkileşimlerde oluşan mesaj alışverişini anlayıp yorumlamaktır (Kulualp ve Sarı, 2019: 647).

-Sosyal değişim teorisi, zaman içerisinde toplumsal yapının veya unsurlarının, dinamik bir şekilde ve köklü olarak değişiminin ve yeniden oluşumunun incelenmesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2005: 32).

-Sosyal değişim teorisi, her bir işgörenin farklı becerileri, uzmanlıklarıyla ve yetenekleriyle örgütün amaçlarına ulaşmasında belirli bir zaman diliminde çaba gösterip karşılığını alabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2009: 197).

-Sosyal değişim teorisi, karşılıklılık kuralına bağlı olarak birisine yapılan olumlu davranışın kabul görülmesi ve karşılığında olumlu davranış geri dönüşü hakkı olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Şentürk, 2016: 244).

-Sosyal değişim teorisinde bireyler kendi menfaatleri doğrultusunda inançlar, davranışlar, tutumlar sergilemesi ve bunun sonucunda olumlu karşılık alması olarak tanımlanmaktadır (Kenek, 2017: 20).

-Bir topluluğun tamamında veya bir kısmında oluşan, bir süreyi kapsayan, kontrol edilebilir veya kontrol edilemeyen tüm değişim konularını incelemektedir (Öksüz, 1974: 135).

-Sosyal değişim teorisi, toplumu, grubu, örgütü ya da en küçük birimi olan bireyi anlamlandırarak onların sorunlarını inceleyip analiz eden bilim dalıdır (Barış ve Ataman, 2020: 24)

Yukarıda belirtilen tanımlara bağlı olarak sosyal değişim teorisine; dinamik bir yapıda meydana gelen insani temellere dayalı değişimleri açıklayabilen, analiz edilebilen ve yorumlayabilen bir bilim dalıdır diyebiliriz.

Sosyal değişim teorisinin algılanan örgütsel destek ile uyumunu şu şekilde açıklayabiliriz; işgörenin örgüte bağlı olduğu süreçte algıladığı örgütsel desteğin seviyesine göre güven ve aidiyetlik ilişkisi kurmaya başlamasıdır (Fındıklı, 2015: 139). Sosyal değişimi olumlu yönde gelişen bir işgörenin, bağlı olduğu örgüte ve işine karşı olumsuz duyguları azalmakta; iş değiştirme ve işten ayrılma gibi düşünceleri olmamaktadır. Ayrıca, örgütsel desteğin diğer önemli bir unsuru ise işgörenlerin örgütten bağımsız olarak yöneticileriyle geliştirdikleri sosyal değişim ve karşılıklı etkileşimdir.

İşgörenlerin ihtiyaçları azaldıkça sosyal değişime daha pozitif bakmaya başlamaktadırlar. Örgütsel bilgi ve uzmanlık paylaşımında tam ve net ölçüm yapılamayacağı için sosyal değişim teorisi çerçevesinde uzman kişinin hal ve tavırları da incelenmektedir (Çetin ve Şentürk, 2016: 245). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde; kişinin örgüt içindeki konumu, sorumluluklarını yerine getirmesi, örgüt içi kurduğu iletişim, belirlenen zaman diliminde olumlu veya olumsuz çıkarımlar elde edebilecek şekilde incelenmektedir.

Sonuç olarak sosyal değişim teorisi ile algılanan örgütsel desteğin ortak incelendiği; bir işgörenin diğer bir işgörene kattığı değer ve fayda, yaptığı iyilik esas alınarak karşılığının da verilmesinin beklenmesidir.

iii. Karşılıklı ilişki ve norm teorisi

Küreselleşmenin daha kırılgan olduğu günümüzde işletmeler rekabet güçlerini korumak; gelişen teknolojiye ve sosyal değişikliklere ayak uydurabilmek için işgörenlerin performanslarına; buna bağlı olarak da organizasyon şemasına önem vermektedir. Karşılıklı ilişki, takas dönemi ile

başlayıp her iki kesim için de olumlu neden ve sonuç oluşturmasıyla kabul edilen bir teoridir. Karşılıklı ilişki norm teorisi işgörenin yatay ve dikey ilişkileri, örgüte aitlik hissi, güveni, bağlılık ve motivasyonu örgütsel performansın verimliliğini arttıran unsurlardandır.

Goulter, karşılıklı ilişki ve norm teorisinin temelini oluşturmuştur. Goulter karşılıklı norm teorisi kavramını, bireylerin yardım aldıkları kişilerde cevap niteliğinde yardım etmek istemeleri ve çaba göstermeleri olarak izah etmektedir (Kalkan, 2013: 94). Fakat yardım etme seviyesi her koşulda eşit olamayabilir. Duygulara bağlı kendiliğinden gelişen sistematik bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Toplumda bireyler arası mevcut olaylar veya durumlarda maliyet-kâr incelemesi yapıldıktan sonra takdir-ödül beklentisi oluşmaktadır. Beklentilerin en az optimum noktasına kadar karşılanması ve bunun devam ettirilmesi bireyin, karşılıklılık teorisi çerçevesinde hareket etmesini sağlayacaktır (Kulualp ve Sarı, 2019: 663). Bu şekilde işgören örgüt içi veya örgütler arası yardımlaşmayı bir görev olarak algılayabilmektedir. Karşılıklı ilişki norm teorisinde işgörenler, yöneticilerin kendilerine yardım etmesini karşılıksız bırakmayacağı varsayımı güdülmektedir (Gürbüz, 2006: 53). Bu teoride yöneticilerin işgörenlerine adil ve eşit yaklaşımı çok önemlidir. Tüm bunlara ek olarak bireyin kendisine yardım edenlere zarar vermemesi karşılıklılık teorisinde ele alınan bir diğer koşuldur (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 4). Yardımın anlık önemi, kişinin bu yardıma olan muhtaçlık ölçüsü de yine karşılıklılık teorisinde dikkat edilen konulardan birisidir.

Karşılıklılık teorisi bireyin çabasına, yardım ederken ki hal ve tavrına, kişilik özelliklerine, görüntüsüne, yardım edilen kişideki faydaya göre farklılıklar gösterebilmektedir (Demirci, 2019: 24). Bireyin dış çevresiyle karşılıklı iletişimi ve bunun sonucundaki davranışı, psikolojisi, tutum ve düşüncesindeki oynadığı rolü incelemektedir (Türkmen, 2009: 17). İşgörenin yardım alırken algıladığı pozitif duygu ve tavır karşılık olarak vereceği yardımın seviyesini de etkileyebilmektedir.

Karşılıklı ilişki norm teorisinde yardımlaşma iki kişi arasında olabileceği gibi örgütler arası da gerçekleşebilmektedir.

İşgörenlerin duygusal bağlılığı arttıkça örgütsel performans verimlilikleri de artmaktadır. Duygusal bağlılığı yöneticilerin veya diğer örgüt üyelerinin işgörene yönelik yaklaşımlarıfddd belirlemektedir. Örgütsel bütünleşmeyle birlikte karşılıklı ilişkilerde yardımlaşma gönüllü olarak gerçekleşmektedir.

iv. Lider-üye değişimi teorisi

Algılanan örgütsel destek, örgütsel şekillenmelerde ve değişimlerde araştırmanın temelini oluştururken işgören ve lider arasındaki etkileşim de algı sürecine yön vermektedir.

İlk olarak Graen tarafından öne sürülen sonrasında Dansereau ve ark. tarafından genişletilen lider-üye değişim teorisinde liderin, kendisine bağlı olan işgörenlerin tümüne eşit ölçüde yaklaşmadığı öne sürülmektedir (Erdaş, 2010: 35). Yönetici lider- üye etkileşiminde iş sözleşmesine rağmen astlarına eşit davranmaması örgütsel aidiyetlik, örgütsel güven ve saygının sağlanabilmesinde zorluklar yaşanabilmektedir (Öztürk ve Eryeşil, 2016: 125). Yöneticinin geleneksel yönetim tarzından ziyade modern yönetim tarzıyla işgörenlere yaklaşması gerekmektedir.

Lider-üye değişim teorisinde, lider zaman kısıtlaması nedeniyle kendisine bağlı olan tüm işgörenlere eşit şekilde yaklaşamayabilir, başarılı olan ya da kendisiyle daha yakın iletişim kuran işgörenlere daha iyi davranabilmekte ve daha fazla olanak sağlayabilmektedir (Robbins and Judge, 2019: 386). Diğer işgörenler kendilerini yeterli görememekte ve dışlanmış hissetmektedir.

Liderin örgütteki görev ve sorumluluğu otoritesi kaynaklı oluşmaktadır (Aslan ve Özata, 2009: 96). Örgüt üyeleri lideri rol model olarak benimserler. Lider ile üye etkileşimdeki uyum bazı işgörenlerde negatif olması sonucunda üye gruptan dışlanırken olumlu olması sonucunda ise grup üyesi olarak kabul görülmektedir (Özutku ve Çevrioğlu, 2008: 194). İşgören örgüt tarafından kabul edildiğini hissettiğinde psikolojik olarak kendini daha değerli görmeye başlamaktadır. Diğer türlü örgütsel aidiyet algılamadığı için dışlanmanın getirdiği olumsuz hal ve davranışlara maruz kalabilir.

Yapılan çalışmalar sonucunda lider-üye etkileşimini olumsuz etkileyen unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Eryılmaz, 2019: 378):

-Hiyerarşik yapı,

- Geleneksel yönetim tarzı,
- Adil ve eşitlikçi davranmamak,
- Rekabet ortamı.

Davranış kuramcıları tarafından lider, örgüt üyelerine her türlü desteği vermeli, üyelerinin inançları, normları çerçevesinde performanslarını değerlendirmelidir (Güney, 2017a: 270). Lider örgüt üyesine karşı katı bir tutum sergilemeden işgöreni ve örgütteki yerini farklı perspektiflerden ele almalıdır. Bu araştırmalara yöneticilerin davranışları konu olmaktadır.

Lider-üye değişim teorisinin fonksiyonlarından birkaçı şu şekilde sıralanabilir:

-Lider üye etkileşimi, sosyal değişim içerisindeki bireyleri analiz eden ve bu değişim sürecinin bireyde nasıl sonuç verdiğini inceleyen araştırmalar bütünüdür (İlgin, 2010: 81).

-Lider üye etkileşimi, lider ve farklı pozisyonlardaki örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin boyutlarını tanımlanmakta ve araştırılmaktadır (Dinç ve Birincioğlu, 2020: 315).

-Lider üye değişim teorisinde, liderin farklı pozisyonundaki örgüt üyelerine objektif veya sübjektif desteği ve bu desteğin örgüt üyeleri arasındaki ilişkiye yönelik etkisi araştırılmaktadır (Uludağ, 2019: 340).

- Lider-üye değişim teorisi liderin desteğinin değerlendirilebilmesi kendisine bağlı olan örgüt üyeleriyle birlikte gerçekleştirilir (Aslan ve Özata, 2009: 96).

Lider-üye ilişkileri örgütün içyapısının gelişip büyümesiyle birlikte dış çevrede meydana gelen gelişmeler sonucunda da değişiklikler göstermektedir.

Yapılan çalışmalarda lider-üye değişim teorisi dört evreden oluştuğu görülmüştür. Bu evreleri şu şekilde sıralayabiliriz (Özutku ve Çevrioğlu, 2008: 194):

-Birinci evre lider- örgüt içerisinde farklı olan görüşleri, değişen ilişkileri tespit ederek tanımlanmasıdır.

-İkinci evrede lider-üye ilişkilerindeki başlangıç-gelişim ve sonuç sürecindeki değişimlerin sebepleri ve bu değişimlerin neticesi incelenmektedir.

-Üçüncü evrede lider üye ilişkilerinin arasındaki iş birliğinin oluşturulması veya güçlendirilmesi için methodlar geliştirilmektedir.

-Son evrede lider-üye etkileşimi sonucundaki bulguların analizi yapılmakta; yatay ve dikey ilişkilerinin önceden belirlenen standartlar dâhilinde nasıl koordine edilmesi gerektiği bulunmaktadır.

Araştırmalar sonucunda algılanan örgütsel desteğin, modern yönetim tarzının uygulandığı lider-üye ilişkilerinde arttığı gözlenmektedir. Örgütü dinamik ve etkili ilişki kurması önceden belirlenmiş sistematik yapının bozulmasını engellemekte ve lider-üye davranışlarını analiz etmekte kolaylık sağlamaktadır.

Örgütlerdeki hiyerarşik yapının ve örgüt içi rekabetin katılaşması sonucunda, işgörenin örgüt içi iletişimi azalabilmekte ve işgören kendini yeteri kadar ifade edemeyebilmektedir. Buna örnek olumsuz durumlarda liderin katı duruşu, işgörende kendilerine karşı eşitlikçi yaklaşılmadığı ve adil davranılmadığı görüşünü doğurması verilebilir. Katı otorite, işgörenin kendini ifade etmesini güçleştirmekte ve lider-üye çatışmalarına neden olmaktadır.

v. Algılanan örgütsel destek teorisi

İşgörenlerin bağlı oldukları örgütlere yönelik duygu, düşüncelerini ve algılarını analiz ederek işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmek amacıyla oluşturulan teori olarak adlandırılmaktadır.

Algılanan örgütsel destek teorisini çalışmamız sürecinde alt başlıklar halinde açıklanmaktadır.

vi. Erg teorisi

Clatron Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi üzerinde yürüttüğü araştırmalara istinaden Erg teorisini oluşturmuştur.

Alderfer, Maslow'un beş basamaklı ihtiyaçlar hiyerarşisini hayata adapte edebilmek için şu şekilde açıklanmıştır (Tekin ve Görgülü, 2018: 1561):

-Varlık İhtiyaçları: Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmek gidermek zorunda oldukları ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları buna örnek gösterilebilir.

-İlişki Kurma İhtiyaçları: Sosyalleşme ihtiyacıdır. Bireyler topluma ait olma ihtiyacı gütmek için hareket ederler. Bireyler iletişim kurmadan yaşayamazlar. Örgütsel destek, saygı duyma, değer-takdir görme gibi örnekler verilebilir.

-Gelişme İhtiyaçları: Bireyler kendilerini sürekli geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Kişisel gelişim ve kendini ispatlama sosyal statü ve saygınlık ihtiyaçları örnek gösterilebilir.

Yönetici, değişen örgüt kültürünü yakından takip etmelidir. Yukarıda belirtilen üç farklı değişim ihtiyacının sınırlılıkları değişebilmektedir. Var olma ihtiyaçları günümüzde artık bireyi güdülemek için yeterli olmamaktadır. Değişen şartlarda artık başarı elde etme, sosyal statü kazanma, değerli hissetme, kendini gerçekleştirme bireyi güdüleyen ihtiyaçlar olmaktadır (Küçüközkan, 2015: 104). Globalleşen dünyada birkaç yıl sonrası için bu güdüleyici ihtiyaçlar yer değiştirecektir.

ERG Teorisinde ihtiyaçlar, alt basamak ve üst basamak olarak ikiye ayrılmakta; giderilen her ihtiyaç alt basamağı giderilmeyen her basamak da üst basamağı oluşturmaktadır. Erg teorisinde ihtiyaçların giderilmesi konusunda üç önemli kategori şu şekilde sıralanmıştır (Güney, 2015b: 271):

-Her insanın ihtiyaçlarını gidermek için çabalamaktadır. İhtiyacı istenilen seviyede giderilmediğinde, bireyin bu ihtiyacı giderme arzusu artacaktır. İhtiyacı giderme güdüsü oluşmaktadır.

-Alt basamaktaki ihtiyaçların fazlasıyla giderilmesi üst basamakta ihtiyaçların giderilmesi için bireyde güdü oluşturmaktadır.

-Üst basamakta ihtiyaçların çok az giderilmesi, alt basamaktaki giderilen ihtiyaçlar bireyde daha fazla güdü oluşturmaktadır. Çünkü birey giderdiği ihtiyaçlarıyla tatmin olmaya başlamıştır.

ERG Teorisi için Maslow'un hiyerarşik yapısını basitleştiren ve hayata adapte edilebilmesinde kolaylık sağlayan motivasyon teorisi diyebiliriz. Örgütsel ilişkilerde yönetici ve üye arasındaki karşılıklı ihtiyaçların tanımlanması için

önemlidir. Yönetici, işgörenlerin güdülerini tanımlayarak örgüt menfaatleri doğrultusunda hareket edebilecektir.

i. Destekleyici örgütün özellikleri

Destekleyici örgütler hem işgörenin hem de işletmenin karşılıklı kazanç sağlamak amacıyla bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Çalışmamızda destekleyici örgütün özellikleri başlıklar halinde şu şekilde açıklanacaktır.

i. Örgütün işgörenlerin katkısına önem vermesi

Yönetici her bir örgüt üyesine değerli görmeli, etkin bir ilişki kurabilmelidir. İşgörenin muhtemel eksikliklerine rağmen eğitime, moral ve motivasyonuna, takdir ve ödüllendirmesine, pozisyonuna vb. konuları yöneticinin ilgilenmesi, işgörenin katkısına önem verdiğini göstermektedir.

Örgütsel destek işgörenin işe başladığı andan itibaren uygulanmakta; süreç içerisinde işgörenin, işgücü piyasasındaki mesleki uzmanlığını ve deneyimini çeşitli stratejilerle arttırmaktadır (Bingöl, 2010: 297). İşgörenin deneyimleri sonucunda artan beceri ve uzmanlığı yönetici ve diğer örgüt üyeleri tarafından kendisine saygı gösterilmesini sağlar. İşgörenin performansına istinaden yöneticisinden maddi olmayan takdir, kabul görme, ödül, daha iyi iletişim kurma gibi beklentileri oluşabilir. İşgören algıladığı örgütsel destekle, ihtiyaç duyduğu cesareti ve takip edeceği yolu bulma güdüsünde olacaktır (Bingöl, 2010: 345). İşgörenin, örgüt tarafından kabul edilmesi performansına da olumlu ölçüde yansıtacaktır.

Destekleyici örgüt özelliklerinde yöneticilerin örgütü yönetmek için uyguladığı stratejilerin doğruluğu işgörenlerin başarıları, başarısızlıkları, şikâyetleri, düşünceleri gibi çeşitli geribildirimlerinden elde edilen verilerle ölçülmektedir (Uzunbacak, 2016: 61). Katılımcı liderlerin geribildirimlere önem vermesi ve üzerinde düzeltmeler yapması örgüt üyelerinin şikâyetlerini azaltmaktadır. Örgütsel iletişimi güçlendirmekte ve yaptıkları işin sahiplenmiş hissetmelerine olanak sağlamaktadır.

Modern yönetim türlerinde yöneticiler, her bir işgörenin katkısına önem vermektedirler. İşgörenlerin sorumluluk almalarını, bu sorumluluklarını özümsemelerini, örgütsel aidiyetliklerini kuvvetlendirmelerini, örgütsel

iletişimlerini iyileştirmelerini ve bunun sonucunda algıladıkları örgütsel desteği arttırmaları amacıyla uygulanan bir strateji çeşididir.

ii. Örgütün işgörenlerin fedakârlıklarını takdir etmesi

İşgörenler başarıyla tamamladıkları her performans kademesinde yöneticilerinden veya işletmeden geri bildirim olarak takdir ve onaylanma beklemektedir.

İşletmeler, işgörenlerin fedakârlıklarını tespit ederek örgüte değer vermekte ve örgütün fedakârlıklarını arttırmaya yönelik teşviklerde bulunarak örgütsel destek algısını pozitif yönde etkileyecek çeşitli imkânlar sağlamaktadır (Doğru, 2016: 69). İşgören, örgüt tarafından sözlü veya yazılı olarak takdir edilebilir (Yılmaz, 2018: 18). Örgüt, işgörenden istek ve beklentilerini iş sözleşmesi çerçevesinde belirtmektedir. İşgören bu beklentilerini gerçekleştirmek için zaman, emek ve manevi fedakârlıklar yapmaktadır. İşgörenlerin fedakârlıkları her zaman ücret veya maaşla karşılanması mümkün olmayabilir. Bu noktada da işgörenin manevi ihtiyaçlarının ve beklentilerinin giderilmesi ortaya çıkmaktadır.

Örgüt, karşılanması mümkün olmayan ya da yeterli seviyede mümkün olmayan performansın devam etmesi için pozitif algı oluşturmalıdır. Yönetici işgörenin standart üstü gönüllü performansını tespit ve analiz ederken objektif yaklaşım sergilemelidir. İşgörenin fedakârlıkları karşılanmadığı durumlarda iş tatmini, çalışma isteği ve motivasyonu azalabilir, işten ayrılma niyetinde artış olabilir.

iii. Örgütün şikâyetleri değerlendirmesi

İşgören, performans gösterdiği süreçte meydana gelen sosyal veya psikolojik faktörler sebebiyle örgütsel veya bireysel sorunlar yaşabilmektedir.

İşgörenin şikâyetleri sadece çalıştığı süreçle veya ortamla kısıtlanmadan bunun dışındaki aile hayatı, toplumsal olaylar, sosyal çevresi vb. durumlar ele alınarak da değerlendirilmelidir (Çakır, 2007: 119). İşgörenlerin şikâyetleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Özler vd., 2013: 161):

-İşgörenler arasında rekabete bağlı şikâyetler söz konusu olabilir.

-Ekipman ve malzeme tedarik eksikliğine bağlı şikâyetler olabilir.

-Örgüt içinde ve örgüt dışında iletişim eksikliğine bağlı şikâyetler olabilir.

Doğru şekilde performansı değerlendirilen işgörenin, örgüt tarafından şikâyeti dikkate alındığı ve önleyici çalışmalar yapıldığı zaman kendisine olan güveni artacaktır.

Örgüt değerlendirme aşamasında beyin fırtınası yapılabilir, her yeni ve yaratıcı fikir desteklenebilir ve organizasyon şeması güçlenebilir (Özler vd., 2013: 160). Örgütün, işgörenin şikâyetlerini değerlendirmesi, örgütsel iletişim problemlerinin ve anlamsızlık duygusunun giderilmesinde kullanılan bir yönetim stratejisidir (Yılmaz, 2018: 19-20). Örgüt aksayan süreci en kısa sürede etkili iletişim ve çözüm yolları kullanarak minimum düzeye indirmeye çalışır.

Gelişime açık bir örgüt, çalışma sürecindeki değişikliklere adapte olabilmek, müşterilerin ya da işgörenlerin şikâyetlerini değerlendirebilmek ve bunlara çözüm arayarak varlığını tehdit eden etkenleri giderebilmelidir.

iv. Örgütün işgörenden yana olduğunu açıkça göstermesi

Örgütün performansını maksimum verimli kılmak için beklentilerinin, güdülerinin ve isteklerinin neler olduğu bilinmelidir.

Örgüt, gösterdiği ilgi ve destekle işgörenin yalnız hissetmesinin önüne geçebilmek için şunları yapmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 21):

- Çalışma alanını konforlu hale getirmek,
- İş güvenliğini sağlamak,
- Bireyin öz gelişimine destek olmak,
- Bireyin bağımsız çalışabilmesini sağlamak,
- Bireye idare edebilme-yönetme gücü kazandırmak,
- Örgüt içi iletişimi geliştirerek örgütsel birliği arttırmak.

İşgören algıladığı desteğin sonucunda örgütün kendisinden yana olduğunu, göstermiş olduğu performans ve fedakârlıkların karşılığını aldığını hissetmelidir (Robbins and Judge, 2019: 78-79). Bu sebeple işgörenin istek ve ihtiyaçlarının örgütün bilmesi gereklidir.

Yönetici işgörenin yanında olduğunu yazılı, birebir, elektronik veya topluluk önünde net bir şekilde ifade etmelidir. İşgörenin güveni artmakta ve örgütsel kabulü daha kolay ilerleyebilmektedir.

v. Örgütün işini iyi yapan işgörenleri ödüllendirmesi

İşgörelere destek olan örgüt bu süreçte deneyim, eğitim, uzmanlık alanı, örgüte kattığı manevi değerler, gibi kıstasları analiz edip değerlendirir. Her bir üye için tek tip ödüllendirme sistemi uygulamaz. İşgörenin örgütsel iletişimini güçlendirecek ve örgütsel desteklendiği algılamasını sağlayacak ödüller belirlenir.

Örgüt ödüllendirme gücünü belirlenen bir şarta bağlayarak veya istisnai durumlarda kullanmaktadır (Özler, 2013: 104). Bu şartlara ek olarak kısıtlayıcı zaman dilimleri de ödüllendirmede kullanılabilir.

Örgüt performansının ödüllendirilmesi için kullanılacak yöntemleri şekilde sıralayabiliriz (Özler, 2013: 79):

- Ücretlerin/primlerin arttırılması,
- Kararlara katılım sergileme fırsatlarının tanınması,
- Beceri ve yeteneklerin geliştirilmesine yönelik fırsatlar tanınması,
- Çalışma ortamında iyileştirilmelerin yapılması,
- Performansa bağlı olarak prim ödenmesi,
- Motive edici kutlamaların düzenlenmesi,
- Kişisel takdir ve tebrikler.

Sonuç olarak örgüt hiçbir üyesini kayırmadan, örgütün devamlılığını ve verimliliğini arttıracak ödüllendirme seçenekleri uygulamalıdır. Ayrıca işgörenlerin maddi ödüllendirmelerde adaletli, eşit ve hassas olmaması örgüt üyeleri arasındaki çatışmaları tetikleyebilir.

vi. Örgütün işgörenlerin iş tatminlerini önemsemesi

Örgüt, iş tatminini sağlamayı performanstan önce ve performansını sergiledikten sonra olmak üzere iki aşamada gerçekleştirebilir. Performans öncesi işgörenin moral ve motivasyonun arttırma amaçlanmaktadır. Performans süreci ve sonrasında ise elde edilen verimliliği sürdürmek veya arttırmak amaçlanmaktadır.

Her iki aşamada da işgören istek ve arzularının değerlendirilmesi, işgörenin algıladığı örgütsel desteği artırma amacıyla yapılmaktadır.

İşgörenler yeterli seviyede motive olduktan sonra performans sergilemektedirler. Motivasyon ölçekleri, yaptıkları işi ne kadar sevdiğini, özümsemişliğini görmemize olanak vermektedir (Bingöl, 2010: 385). İşgörenin yaptığı işten memnun olmasını sağlamak, işgören ve yönetici arasında iletişim kurmak destekleyici liderlik tutumuyla gerçekleştirilebilir (Yılmaz, 2018: 20). İşgörene istihdam garantisi verilmesi, örgüt içi adaletin sağlanması, iş doyumu vb. faktörleriyle güvenilir çalışma koşulları sağlanabilir (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013: 59). Yazılı, sözlü, örgütsel, çeşitli aktivitelerle, elektronik veya birebir görüşme çeşitleri kullanılarak işgörenin iş tatmininin boyutları ölçülebilir.

İşletmeler sadece alt kademedeki işgörenleri değil yönetici mevkiindeki işgörene yönelik de iş tatminini dikkate almalıdır. Çünkü bu tür insan kaynakları politikalarını, yöneticiler örgüt üzerinde takip etmektedir. Burada esas olan nokta işgörenin önemsendiğini algılamasıdır. İnsan kaynakları uygulamalarında işgörene ilgili iletişim kanallarıyla doğru geribildirimlerin yapılmaması ya da yapılsa bile sonrasında buna yönelik algı ölçümü araştırmalarının yapılmaması, işletmeler için sadece finansal ve zaman kaybına mal olmaktadır.

vii. Örgütün işgörenlerin başarıları ile gurur duyması

Örgütsel rekabetin çok fazla olduğu günümüzde işgörenlerin görev ve sorumluluklarını diğerlerinden daha iyi yapmayı istemesi üstlerinden aldıkları ödüller ve takdirlerle ilişkilidir.

İşgöreninin başarılı olmasını isteyen örgütler, çeşitli eğitim imkânlarının sağlayarak, işgörene bilgi ve uzmanlık yetisi katmakta hem bireysel hem de örgütsel benliğini arttırmaya yönelik sosyal ve uzmanlığına yönelik kazanımlar sağlamaktadır (Güney, 2019c: 160) İşgören kendisine sunulan imkânlara başarısı ile cevap vermektedir. Örgüt, işgörenin istediği çalışma koşullarının kalitesini arttırarak, çalışma arzusunu ve performansının arttırmayı çalışmaktadır (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013: 73). Örgüt, işgörenden beklentilerini öncelikle izah etmeli ve sonrasında değerlendirmelerde bulunmalıdır.

Yeteri düzeyde profesyonel olmayan yöneticiler elde edilen başarıları şahsileştirebilmekte ve kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilmektedir. İşletmeler başarılıyla tamamlanmış işte, işgörenlerin ve yöneticilerin katkı ölçekleri denetlenme ve değerlendirme sürecinde incelemelidir. İşgörenleri temsil eden örgütün üst yetkilileri, örgütsel çalışma sonucunda başarının elde edildiğini dış çevreye göstererek örgütsel prestij sağlayabilmektedir.

III. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

A. Performans Kavramı ve Tanımı, Önemi, Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi, Amacı ve Yararları

1. Performans Kavramı ve Tanımı

İnsan kaynakları departmanının işletmenin amaç ve hedeflerine yönelik örgüt yapısını incelemesi ve analiz etmesi sonucunda organizasyon şeması oluşturmaktadır. Örgütteki personellerin vasıflarına yönelik geliştirilen iş politikaları neticesinde örgütün performansı değerlendirilmektedir.

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmeleri için işgörenlerin motivasyonlarını yükseltmeleri, etkin çalışmalarını sağlayabilmeleri ve örgütü bir bütün olarak ele alıp başta kabul edilen standartları faaliyet sonrası durumla karşılaştırabilmeleri önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir (Özer, 2009: 5). Performans kavramı, karşılaştığımız sorunlarımızı veya görevlerimizi neticelendirdiğimizde, bu süreci veya sonucu analiz ederek daha öncesinde belirlenmiş kıstaslar dâhilinde yorumlamaktır.

Literatürde performans tanımı farklı yönleriyle ele alınarak açıklanmaktadır. Performans kavramına istinaden literatürde yapılan bazı tanımlamaları şu şekilde sıralayabiliriz:

-Performans, örgüt tarafından öncesinde belirlenmiş standart ve koşulları işgören tarafından ne kadar yerine getirildiğini ölçen bir kavramdır (Bingöl, 2010: 379).

-Performans, birbirinden farklı değişkenlerin bir araya getirilmesiyle oluşan davranış şekli olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2009: 4).

-Performans, ortak bir amaç ve hedef doğrultusunda bir araya gelen insanların davranışları sonucunda ulaşılan yeri-konumu-noktayı tanımlayan kavramdır (İplik, 2004: 3).

-Performans, işgörenin çalışma ortamındaki davranışlarının başarı oranıdır (Güney, 2019c: 182).

-Performans, işgörenin amaçlı ve planlı bir şekilde davranışlarını sergilediği ve bunun sonucunda kantitatif ve kalitatif değerlendirme yöntemleriyle değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2009: 4).

-Performans, işletmelerin kısa veya uzun planlar yaparak örgütü harekete geçirmesi ve örgütün neyi hangi ölçüde başarabildiğini objektif veya göreceli analizler sonucunda yorumlayıp açıklamasıdır (Balçık vd., 2016: 88).

-Performans, plan ve amaçlar doğrultusunda işgörene verilen sorumluluk ve görevlerin ne kadarının yapıldığını ve bunun sonucunda ortaya çıkan mal veya hizmetin değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Uslu vd., 2018: 259).

-Performans, işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda örgütün çabasının nicel ve nitel değerlendirme yöntemleriyle ölçmesidir (Kubalı, 1999: 32).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak performans için, işletmelerin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerin gerçekleşebilmesi için işgörenlerin zorunlu davranışlarıdır diyebiliriz.

Performans, bireyin hem zihin hem de beden gücünü kullanım seviyesidir. Bireyin bu gücüne etki eden bireysel veya çevresel değişkenleri şu şekilde sıralayabiliriz(Örücü ve Kanbur, 2008: 88):

- İşgörenlerin beceri ve kabiliyetleri,
- İşgörenlerin yaptığı işe karşı duyduğu ilgi ve istek,
- Yapılan işin işgörene sağladığı uzmanlık ve kariyerinde ilerleme olanakları sunması,
- Her bir işgören için doğru ve iyi tanımlanmış hedefler,
- Performans bitiminde işgörene geri bildirim yapılması,
- İşgörenin tamamladığı görev ve sorumluluklarına karşın başarının ödüllendirilmesi,
- İşgörenin tamamladığı görev ve sorumluluklarının karşın başarısızlığın cezalandırılması veya ihtar edilmesi,

-İşin istenilen verimlilikte ve etkinlikte yapılabilmesi için gerekli kaynakları kullanabilme yetkisi verilmesi.

Yukarıda belirtilen tanımların dışında işgörenin görev ve sorumluluklarında başardıklarını veya başaramadıklarını değerlemesi sonucunda oluşan performans kavramı; “başarı değerlemesi”, “yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi”, “tezkiye”, “sicil” vb. örnek isimler literatür araştırmaların çeşitlenmesiyle farklı tanımlamalar alabilir (Sabuncuoğlu, 2012: 184). Performans kavramı farklı sektörlerdeki işletmelere göre ya da işletmenin bünyesindeki farklı örgüt yapılarına göre değişiklik gösterebilir.

İşletmeler için performanstaki başarı ölçütlerini tanımlayan yöneticiler çok önemlidir. Bu çerçevede yöneticilerin gerekli uzmanlık bilgisi olması gerekmektedir. Örgütsel performansın artmasında veya azalmasında yöneticilerin desteği ve işgörenlerin kapasitesini bilmesi önemlidir.

2. Performansın Önemi

İşletmeler, bünyelerinde performans gösteren her bir işgöreni işe alım sürecinden itibaren takip etmektedir. Her iki taraf iş sözleşmesini imzaladıktan sonra karşılıklı verilen vaatlerin yerine getirmekle yükümlüdür. İşgören için bu performansını en etkin şekilde kullanmak olurken örgüt için ise daha çok ve karmaşık yerine getirilmesi gereken vaatler olmaktadır.

İşgörenlerin performanslarını incelemek, verimlileştirmek ve bu verimliliğin sürdürülmesi insan kaynakları departmanının başlıca görevlerindedir (Chiu, 2004: 80). Küreselleşme sürecinde işletmeler modern yönetim şeklini uygulamakta ve işgörenlerin iş tatminini, motivasyonunu, ücret beklentisini karşılama önem verdiği konu haline gelmiştir (Karaman, 2009: 413). İşgörenlerinin refahına önem veren işletmelerde bu konuların çeşitliliği gün geçtikçe artan ihtiyaçlar, güdü ve isteklerin çerçevesinde artmaktadır.

İşgörenlerin örgüt içerisindeki davranışlarını, işine odaklanma ve örgütsel desteğin derecesini öğrenme; gerekli görüldüğünde iyileştirilmesi için hazırlanacak performans stratejileri çok önemlidir (Browne and at all., 1997: 76). İşletmeler performans stratejilerini tanımladıkları andan itibaren işgörenin bu

stratejilere yönelik hareket etmesi için oryantasyon sürecine hazırlanmakta ve eğitime tabi tutulmaktadır.

Sink ve Tuttle, yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel performansı klasik yaklaşıma göre şu şekilde sıralamaktadır (Avcı, 2005: 115):

- Performansta etkinlik ve etkililik,
- Performansın kalitesi,
- Çalışma ortamının özellikleri ve niteliği,
- Performansın gelişimi ve değişimi,
- Maksimum fayda ve minimum maliyet sağlaması.

İşletmeler, işgörenden en yüksek verimliliği alabilmek ve buna karşılık işgörenin de bilgi ve becerilerini en iyi şekilde geliştirebilmeleri için performansa yönelik stratejilere önem vermektedirler (Sabuncuoğlu, 2012: 184). Hem işgörenin hem de yöneticinin performanslarını ispatlamaya yönelik yaklaşım göstermeleri kısa ve uzun vadede yapıcı geribildirimlere dönüşmektedir.

İşletmeler, örgüt performansını değerlendirmede maliyeti az olan, geri bildirim daha hızlı ve açıklayıcı olan, ürün veya hizmetin gelişimini teşvik eden kriterleri tercih etmektedir (Bayyurt, 2007: 580). İşletmenin temel amacı olan varlığını devam ettirebilme ve kâr elde etme ile örgütün amaç ve hedefleri arasındaki uyumluluk düzeyi, performans ölçümleri temel alınarak belirlenmektedir.

Sonuç olarak işgörenin performans göstermesinin yeterli olmadığını işletmenin organizasyon şemasına uygun performans ölçümlerinin de yapılması süreci daha verimli kılacağını söyleyebiliriz.

a. Performansın işgörenler açısından önemi

Dinamik bir yapı olan modern dünyada varlığını devam ettirebilmek için çaba sarf eden işletmeler sürekli kendilerini geliştirmeli ve değişen dünyaya adapte olmalıdır. Performans, başlangıç, gelişme ve sonuç aşamaları olan dinamik bir yapı olarak görülmelidir.

Yapılan araştırmalarda performans kavramının davranışın sonucu olarak görülmesi yeterli olmayacağını buna ek olarak davranışın başlangıcından itibaren

performans kavramına dâhil olması gerekmektedir (Camcı, 2013: 56). Dolayısıyla yöneticinin belirlemiş olduğu görevlere işgörenlerin uyumlu olup olmadığı öncesinde yapılan iş analizlerinde anlaşılmaktadır. Fakat uyumun devamlılığı için performans kriterlerinin de devamlılık sağlanması yeri geldiğinde değişkenlik göstermesi gerekebilmektedir.

İşletmenin fonksiyonlarının uygulanması için işgörenler üzerinde oluşturulan performans standartları, büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işgörenler açısından performansın yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Barutçugil, 2002: 128):

-İşgörenler, performanslarını organize edebilir ve öz değerlendirme yapabilirler.

-İşletmenin amaç ve hedefleriyle uyumlu performans planlarını oluştururlar.

-Performanslarının organizasyon sürecini takip edebilirler.

-Performanslarında nelerin düzeltilmesi gerektiğini ve hangi beceriler edinmeleri gerektiğini araştırırlar.

-Yöneticileriyle görüşmeler düzenleyerek performans değerlendirme sürecinde fikir edinebilirler.

Sonuç olarak işgörene, bir üste ihtiyaç duymaksızın yönetim fonksiyonlarını kendi kendine uygulaması konusunda güven vermektedir. Başarısız olmaktan çekinmemesi ve eksikliklerini yöneticisiyle kolaylıkla konuşabilmesi amacıyla yarar sağlamaktadır.

Yöneticinin belirlemiş olduğu görevlere işgörenlerin uyumlu olup olmadığı öncesinde yapılan iş analizlerinde ölçülmektedir. Fakat uyumun devamlılığı için performans kriterlerinin de devamlılık sağlanması yeri geldiğinde değişkenlik göstermesi gerekebilmektedir.

b. Performansın yöneticiler açısından önemi

İşletmelerin minimum maliyet ile maksimum kârlılık sağlayabilmesi ve bu kârlılığın devam ettirebilmesi için en etkin ve doğru performansın belirlenmesinde yöneticiler görev almaktadır. Yöneticinin önceden standardize etmiş olduğu performans kriterlerini, davranış sonucuyla kıyaslama yapabilmesinde yardımcı olmaktadır.

Performans yönetiminin yöneticiler için birçok yararı vardır. Bu yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Barutçugil, 2002: 127-128):

-Yöneticilerin yapılan iş ve sonuçların üzerindeki denetimini arttırır.

-Yöneticinin oluşabilecek sorunları erken teşhis etme ve bunlara yönelik önlem oluşturma kabiliyetini güçlendirir.

-Yöneticinin, gönüllü işgörenleri fark etmesini sağlar.

-Yöneticinin, işgörenele iletişimini arttırarak karşılıklı beklentilerin anlaşılmasına katkı sağlar.

-Yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlara uymayan işgörenleri tespit etmesini sağlar. Yönetici bu tür hatalara karşı olumlu ve düzeltici davranış modelleri geliştirir.

-Yöneticinin performans arttırıcı kararlar almadan önceki zemini oluşturur.

-Yöneticiler, işgörenin kişisel verilerini insan kaynakları departmanında tutarak istenildiğinde bilgiye kolay erişim sağlanılmaktadır.

-Yöneticilerin subjektif kararlar almasının önüne geçilerek objektif kriterlere göre kararlar almasına olanak sağlar.

İşletmeler tüm yönetim aşamasında, örgütün işgöreniyle ve yöneticisiyle, birbirinden farklı görev ve sorumluluklara sahip departmanlarıyla bir uyum içinde çalışmayı sürdürmelidir. Yöneticinin planlama fonksiyonundan, denetleme fonksiyonuna kadar ki tüm süreci iyi idare edebilmesi görevidir. Yöneticinin, işgörenlerle iyi bir iletişim ağı kurması ve objektif bir performans değerlendirme yapması kendini ispatlaması için temel öğelerdendir.

c. Performansın işletmeler açısından önemi

İşletmeler bünyesindeki işgörenlerin beceri ve yeteneklerini, bütün açılarıyla ve sınırlarıyla öğrenmek isterler. Bireysel yetenek ve uzmanlık alanlarıyla ele alınan işgörenler, işletmenin bütününe kattığı değer kapsamında analiz edilmektedirler. Dolayısıyla işletmeler ileriye dönük adımlar atarken bu verileri değerlendirmektedirler.

İşgören performansının işletmeler açısından yararları şu şekilde sıralanabilir(Mercanlıoğlu, 2012: 47):

- İşletmenin etkin kapasitesi ve kârlılık düzeyi artar.
- İşletmenin ürettiği hizmetin veya malın kalitesi artar.
- İnsan kaynaklarının yapmış olduğu planlar, güvenilir ölçekler temelinde hazırlanır.
- İşletmeler işgörenlerin beceri ve uzmanlıklarını daha net öğrenilir.
- İşletmelerin daha düşük maliyetle daha yüksek gelir elde etmesine katkı sağlar.
- İşletme, işgörenlerinin eğitim ihtiyaç seviyesini ve bütçesini hazırlar.
- İşgörenden kaynaklı kısa süreli aksaklıkların çözülmesinde genişlik sağlanır.

İşgörenin, iş memnuniyetini, performansını ve örgütsel bağlılığını arttırmak diğer yandan motivasyon düşüklüğünü işgücü devir hızını, tükenmiş sendromunu önlemek gibi işletmeye kattığı yararları mevcuttur (Avcı ve Turunç, 2015: 47). Belirtilen yararlar ek olarak işletmenin daha önce yaşamış olduğu zor durumlarda veya kriz dönemlerinde kaydedileceği için gelecekte benzer durumlara karşı uygulanabilecek stratejiler hazırlamada kolaylık sağlar.

İşletme sahibi ve yöneticilerinin, insan kaynakları departmanına yaptığı maddi veya maddi olmayan yatırımların neticesini sadece insan kaynakları departmanıyla almaz işletmenin bütün departmanlarının verimli ve etkin performans göstermesi sonucu kârlılığının artmasıyla alır.

3. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirme tarihesi Çin'in Wei hanedanlığına dayandığı bilinmektedir. MÖ 221-265 yıllarında yapılan "İmparator Değerleri" adıyla oluşturulan sistem tarihte bilinen ilk performans değerlendirmesidir.

İlk olarak Frederic Taylor, klasik anlayışı oluşturarak performans kavramını mekanikleştirmiş ve analiz yöntemleri geliştirerek endüstriyel sektörde değerlendirmeler yapmaya başlamıştır. Taylor yapmış olduğu bilimsel çalışmalarda işgörenlerin verimsiz performanslarını tanımlayıp sonrasında ölçümünü standardize ederek performans yönetim anlayışı oluşturan sistemi kurmuştur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 15). Bu şekilde devamında yapılan

performans değerlendirme çalışmalarının öncüsü olmuştur. Taylor'un geliştirdiği sistemden ilk Amerika, silahlı kuvvetler bünyesindeki personellerinin performansını değerlendirmek için yararlanmaya başlamıştır.

W.D. Scott, Amerikan silahlı kuvvetler bünyesindeki personellerin atanmasın ve kıdemlerinin belirlenmesinde, hiyerarşik yapıyı esas alan değerlendirmeler geliştirmiştir (Cansever, 2000: 6). İngiltere ordusu da Scott tarafından geliştirilen performans değerlendirme sistemini kullanmaya başlamıştır.

İşletmeler 1950'li yıllardan itibaren iřęörenleri bireysel performanslarıyla değerlendirmeye başlamıştır. İřęörenlerde başarılı ve başarısızlık ölçüsü, rekabet durumunda kişisel özelliklerin dikkate alınması ve örgütsel iş birliğinin sağlanmaya başlaması bu dönemlerde önem kazanmaya başlamıştır (Öztürk, 2009: 19). İşletmeler iřęörenlerin yönetebilme kabiliyetlerini geliştirme başlamıştır.

Günümüz performans değerlendirme standart ve kriterlerinin temeli ise 1970'li yıllara dayanmaktadır. 1980'lerden sonra ise küreselleşmenin giderek artması, toplumsal değişiklikler, teknolojik gelişmelerin ve bunun sonucunda uluslararası şirketlerin büyümesi ivme kazanması modern performans yönetim şekline geçilmesini kaçınılmaz kılmıştır.

4. Performans Değerlendirmenin Amacı

İşletmeler, kârlılıklarını maksimize etmek ve maliyetlerini en düşük seviyede tutabilmek için iřęörenlerine performans değerlendirmelerine tabi tutmaktadır. İşletmeler, iřęörenlerin performanslarını öğrenmek, örgüte olan katkılarını ölçmek, belirlenen dönemin sonunda görevlerini tamamlayıp tamamlamadıklarını öğrenmek isterler.

İşletmelerin belirlediği değerlendirme kriterlerinin asıl iki amacı vardır. İlk amacı işletmenin örgüt ve organizasyon şemasıyla ilgili kararlar almasıyla birlikte iřęörenin, görev ve sorumluluklarını yerine getirmeden önce performansının tanımını ve standardını öğrenmesini sağlamaktır (Savaş, 2005: 11). Bu şekilde her iřęörenin kapasitesi belirlenmekte ve analizi yapılmaktadır. Doğru iş dağılımını yapılarak organizasyon şeması oluşturulmaktadır.

İkinci amaç ise işgörenlerin iş tanımındaki performans standartlarını ne kadar yerine getirebildiğini yöneticilerin öğrenebilmesini sağlamaktır (Savaş, 2005: 12). Elde edilen bulgular birlikte yöneticiler geri bildirim kanallarıyla düşük performansa sahip işgörenleri tespit edebilir ve bu düşük değerın kaynağını araştırabilir ya da bu değer yüksek ise performansın verimliliğini artırıcı yeni ne tür stratejiler geliştirilebileceği araştırılabilir (Savaş, 2005: 12). Günümüzde geleneksel performans değerlendirme stratejilerinden ziyade modern performans değerlendirme stratejileri uygulanmaktadır. Modern performans değerlendirmelerinde bireyin kişisel özellikleri ve önceliklerine dikkat edilmektedir. Bu nedenle işletmeler, her bir işgöreni harekete geçirecek güdüyü bilmek ve maksimum verimlilikte performans standartları geliştirmeye çalışmaktadır.

Performans değerlendirmeyle hem işgörenin uzmanlığını-kariyerini geliştirici hem de işletmenin kârını artırıcı stratejiler geliştirilebilir.

Literatürde yapılmış diğer çalışmalarda performans değerlendirme sisteminin amaçları şu şekilde sıralanmıştır (Avcı, 2005: 103):

- Performansa ilişkin tüm bilgileri toplamak,
- İşgörenlerin standardize edilen performans seviyelerini öğrenmek,
- Performans bilgilerini ileriye dönük alınabilecek kararlara zemin oluşturabilmek için kaydetmek,
- İşletmeler karar alırken ya da yaptırımlar uygularken destekleyici nitelikte olmak,

Genel olarak tüm unsurlar dikkate alındığında işletmelerin performans değerlendirme amaçları şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002: 182):

- İşgören hakkında ve görevleri hakkında doğru veriye ulaşmak,
- Mevcut durumu daha da iyileştirmek için olanaklar yaratmak,
- İşgörenlerin performanslarını etkinliğini arttırmak,
- İşgörenin beklentilerini ilgi ve alaka duydukları kısımları öğrenmek,
- İşgörenin performansını tespit etmek,
- İşgörenin performansını arttırmak için stratejiler oluşturmak,

-İşgörenlerin performanslarının karşılığı olan ücretleri ve ödül kriterlerini belirlemek ve ödüllendirme sisteminde uygulamak,

-İşgörenlerin görev ve sorumluluklarına odaklanmalarını sağlamak,

-Yöneticilerin bilgi, uzmanlık ve yönetim kabiliyetlerini geliştirmek,

-İşgörenler için gerekli görülen eğitim seviyesini belirlemek,

-İşgörenin amaçlarını ve önceliklerini işletmenin amaçları ile uyumlu hale getirmek,

İşletmenin amaç ve hedeflerini yerine getirmeye yönelik çalışma güdüsü olmalıdır. Yönetici değerlendirme sürecinde hem yönetici olmakta hem de işgörenler arasında iletişimi sağlamada aktif bir rol oynamaktadır. Yönetici ve işgören arasındaki ya da örgüt ile işgören arasındaki etkin ve rahat iletişim, meydana gelen riskli durumları doğru tespit edebilmek için önemlidir.

5. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme süreci işletmelerin varlıklarını ile bünyesinde çalıştırdıkları yöneticileri ile işgörenleri tanımalarını sağlamaktadır. Objektif bir şekilde uzmanlar tarafından analiz edilen yöneticiler ve işgörenler işletmenin amaç ve hedeflerine, minimum maliyet ve maksimum kârla ulaşabilmesi için desteklenmektedir. İşgörenler için oluşturulan giderlerin gelirlerden daha düşük olmasına dikkat edilmektedir. İşletmelerin performans değerlendirmeleri işgörenler, yöneticiler ve örgüt açısından yarar oluşturmaktadır.

a. Performans değerlendirmenin işgörenler açısından yararları

Uzun yıllar aynı işyerinde performans harcayarak uzmanlık ve yetki kazanmış işgörenler ile işe yeni başlayan deneyimsiz işgörenler arasında verimlilik farklılığı olmaktadır. Çünkü işe yeni başlayanlar oryantasyon ve eğitim sürecinden geçmektedir. Uzun süreli performans gösteren işgörenlerde bu durum söz konusu olmamaktadır. Ancak işletme, performans değerlendirmesinde tüm işgörenler için çeşitli değerlendirme yöntemleri geliştirerek doğru ölçekler oluşturmalıdır. Bunun nedenle işgörenler aynı işi yapsalar dahi örgüt için farklı özelliğe sahip olduğu görülebilir.

Performans değerlendirmenin işgörenler açısından yararlarını maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2019c: 190-191):

-İşgörenin örgütteki rolünü, sorumluluklarını öğrenebilir ve işyerindeki yeni gelişmeler hakkında veri elde edebilirler.

-Performans değerlendirme sonucunda başarılı kabul edilen işgörenin moral ve motivasyonları da artabilir.

-İşgörenlerin performans değerlendirmeleri neticesinde onaylanan başarılarını özgüvenlerini gelişir.

-İşgörenler, performanslarının standardize edilmiş kriterlerden ne ölçüde saptığını görebilir ve bu konuda öz eleştiri yapabilir, eksik yönlerinin farkına varabilirler.

-İşgörenler, ilgi duydukları veya yetenekli oldukları alanları tespit edebilir; eksikliklerini ya da yeterli düzeyde olmayan performanslarını geliştirebilirler.

-İşgörenler performans değerlendirme neticesiyle yöneticilerin beklentilerini karşılayıp karşılamadıklarını görebilir.

Performans değerlendirme sonucunda işgören kendisine geri bildirim yapıldığı için değerli hissedecektir. İşgören ile işletme belirlemiş oldukları görev ve yükümlülükleri karşılıklı yerine getirdikleri sürede örgütsel birlik ve bütünlükte artış olacaktır.

b. Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından yararları

İşletme fonksiyonlarını etkili bir şekilde uygulanmasında yöneticilere büyük rol düşmektedir. Tüm kademelerdeki yöneticilerin senkronize olarak işgörenlerin verimliliğini arttırmaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir.

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemini ek sorumluluk, gereksiz iş, vakit israfı olarak algılayan yöneticiler de bulunabilmektedir (Uyargil, 2017: 10). Ancak bu süreç yöneticinin kendisini geliştirmesine ve kariyerinde geleceğe yönelik adımlar atabilmesine fırsat tanımaktadır.

Birçok araştırmacıda ortak kabul görülen performans değerlendirme sürecinin yöneticiler için yararları şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2019c: 191-192):

-Mal ve hizmet üretim sürecinde işgörenlerin performanslarına istinaden veri elde edip süreci daha aktif ve verimli yönetebilirler.

-Yöneticiler, işgörenler üzerinde SWOT analizi yapabilmesinde destek olmaktadır.

-Yöneticiler ile işgörenler arasındaki iletişimin geliştirilmesinde destekleyici rol oynar.

-İşgörenlerin başarıları analiz edildikçe yöneticilerin yetki dağıtımında daha güvenli hissetmelerini sağlar.

-Yöneticilerin departmanlar arası performans analiz ve kıyaslaması yapmasına olanak sağlar,

-Yöneticilerin, işgörenlerin becerilerini ve görevlerine karşı duydukları ilgiyi fark etmelerini sağlar,

-Yöneticilerin ödül, ceza, atama, takdir vb. işgörenler üzerinde karar alımlarını kolaylaştırır.

-Yöneticilerin, performans sergilemeyen ya da örgüt üyelerinin performansını olumsuz etkileyen işgörenleri fark edebilmesini sağlar.

-Performans değerlendirmesi sonucu elde edilen verilerle yöneticiler, örgüt üyelerine adaletli ücret dağıtımını yapabilir.

-Yöneticilerin adam kayırma, şahsi işlerini yaptırma, duygusal karar verme gibi subjektif kararlar almasının önüne geçilir.

Tüm bu yararlar dışında yöneticilerin de kendi aralarında değerlendirme tabi tutulmasını sağlar (Savaş, 2005: 16). Yöneticiler arasındaki mevcut hiyerarşik yapının da yeniden yapılandırılmasını sağlar. Adaletli terfi, yetki dağılımı gerçekleştirilerek yöneticiler arasındaki çalışma isteği ve motivasyon artırılabilir.

Sonuç olarak işletmelerin performans değerlendirme sistemleri sadece işgörenlerle sınırlı tutulmaması gerektiğini söyleyebiliriz. İşgörenlerin tam randıman performans göstermesine rağmen yöneticilerin yeterli olanaklar sağlayamaması ve işgörene yönelik objektif yaklaşamaması sonucunda oluşan hatalı değerlendirmelere veya yanlış yorumlamalara sebep olmaktadır.

c. Performans değerlendirmenin işletmeler açısından yararları

İşletmelerde tek tip ve kısa süreli performans değerlendirmeleri yapmak yerine kişinin yetenek ve becerilerini göz önünde bulundurarak uzun vadeli değerlendirmelerin yapılması daha sağlıklı sonuçlar alınmasına sebep olmaktadır. İşletmenin varlığını tehdit edici unsurları birbirini etkileyen yönleriyle fark edebilmeyi sağlar.

İnsan kaynaklarının geliştirdiği iş politikalarıyla uyumlaştırılan performans değerlendirmelerinin yararları şu şekilde sıralanabilir (Savaş, 2005: 17-18):

-İşletmeler performans değerlendirmeyele kârlılığını ve verimliliğini arttıracak yöntemler geliştirebilir,

-Performans değerlendirmeyele hizmet veya üretim çıktısının kalitesi/sayısını yükseltilebilir,

-İşletmelerin, işğörenleri için ayıracağı eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yardımcı olarak adil ve doğru bütçe hazırlanabilir,

-İnsan kaynaklarını daha verimli çalışmasına olanak sağlayarak performans planlamalarına yönelik güvenilir ve objektif bilgilere ulaşabilmesini sağlar,

-Her bir işğörenin bireysel potansiyeli tespit edilebilir,

-İşletmeler performans değerleme sayesinde adaletli ücret sistemi geliştirebilir,

-Performans değerlendirmeyele işletmeler işğörenlerine moral ve güven desteğiyle algılarını pozitifleştirebilir,

-İşletmelerin kurum kültürünün şeffaf ve dürüst olduğu algısı oluşturulabilir,

-Kısa dönemli yaşanılabilecek sorunlara veya ihtiyaçlara karşın tolerans sağlanması işletmeye duyulan güveni arttırabilir.

Ayrıca değerlendirmeler sonucunda elde ettikleri verilerle geçmişte yaptıkları hataları görebilir ve misyonlarına yenilik katabilirler (Uygur, 2017: 12). İşletmeler her an meydana gelebilecek değişimlere veya durumlara karşın hazırlıklı olmalı ve tüm bu süreci iyi yönetebilmelidir.

İşletmelerin, yönetici ve işgören performanslarını birbirleriyle etkileşimde olmaları nedeniyle homojen olarak değerlendirmesi tek tip sonuçların önüne geçilmesini sağlar (Wayne and at all., 1997: 88). İşgücü devir hızının yüksek olduğu işletmeler personel değerlendirme standartlarını yeniden gözden geçirmelidirler. Çünkü işletmeler hem yöneticilere hem işgörelere yaptıkları somut ve soyut katkılarının getirisi düşük olmaktadır.

Sonuç olarak performans düşüklüğünün sebebi sadece işgörelenden kaynaklı olmayabilir, yanlış oluşturulmuş performans değerlendirme süreci, yöneticiler ve işgörelenler için yıpratıcı ve yorucu olacaktır.

6. Performans Değerlendirme Süreci, Kriterleri, Yöntemleri, Yapılan Hatalar ve Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme kriterleri dönem dönem değişebilmektedir. İşletmeler geriye dönük performans değerlendirmelerini inceleyebilir, yeni oluşturacakları değerlendirme ölçütleri için faydalanabilir. Değerlendirme politikasının oluşturulmasında yetkililer, işgörelenin hem bireysel hem de örgütsel performanslarını ele alarak değerlendirmesi doğru olacaktır.

Literatürde yapılan çalışmalarda performans değerlendirme yöntemleri örgütün amaçlarına, çalışma standartlarına, özelliklerine göre geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemleri olarak iki ana başlıkta toplanmaktadır (Boztemir, 2002: 21). Bu iki değerlendirme yöntemi alt başlıklara ayrılarak detaylandırılmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde yetkililer genel olarak gözlem analiz yöntemini tercih etmektedirler. Değerlendirme işleminde görevli olan yetkililerce yapılan bazı hataları şu şekilde sıralayabiliriz (Uyargil, 2017: 86):

- Yetkililerin sürece objektif yaklaşmaması,
- Yetkililerin değerlendirme sürecinde alakasız şeyleri de ölçmesi,
- İşletmenin yeterli ekipmana veya teknolojik yetkinliğe sahip olmaması,
- Yetkililerin değerlendirme sürecine kişisel sorunlarını yansıtması,
- Yetkililerin değerlendirme kriterlerini yürütememesi,

-Değerlendirme sürecinde oluşabilecek sorunlara karşı B planının olmaması,

-Değerlendirme sürecinde hem yetkililerin hem de işgörenlere bilgilendirici el kılavuzu ya da yönetim tarafından bildiri paylaşılmaması,

İşletmelerin performans değerlendirme sürecinde yaptıkları bir diğer hata ise bazı koşullarda işgörenlerin değerlendirme sürecinden haberdar olması “gerçek” performansını gizlemesine sebep olacağını öngörememeleridir. Bu sebeple her örgütün değerlendirme sürecinde eşit bilgiye sahip olmaması gerekir.

Performans değerlendirilmesinde karşılaşılan sorunlar; fazlasıyla imtiyazlı yaklaşım sergileme, az hoşgörülü olma, merkezi-geleneksel yaklaşım gösterme, yakın zamanda olan olayların veya kişilerin etkisinde kalma, yetki alanındaki değişimler, sendikaların oluşturabileceği etkileri öngörememek, işgörenle açık görüşme esnasında çatışma yaşamak, bilgilendirme aşamasında başarız olmak, mevkisinin etkisinde kalma gibi işletmelerde görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 219-220). Çalışmamızın devamında bu konuyu detaylıca inceleyeceğiz.

Tüm bu sürecin sonunda elde edilen bulgular ile yöneticilere ve işgörenlere, işletmenin varlığını devam ettirebilmede rolleri açıklanmaktadır.

7. Performans Değerlendirme Süreci

İşletmeler için performans değerlendirme dinamik bir süreçtir. İşletmelerde yöneticilerin, işgörenlerin, çalışma mekânının değiştirilmesi sonucunda ya da dış etkenlerin (ekonomik, politik, doğa olayı vb.) sebep olduğu örgütsel karışıklıklar yaşanabilir. İşletmeler için bu kırılma noktalarının doğru tanımlanması çok önemlidir.

Genelde yılda en az bir kez olmak koşuluyla işgörenlerin performans bitimindeki başarı seviyelerini analiz edilmektedir (Uyargil, 2017: 3). İşletmelerde performans değerlendirme sürecinin belirli durumlar gerçekleşmesine bağlı yapıldığı görülmektedir. Bu koşulların sağlanması neticesinde işgörenlere terfi verilebileceği, görev değişikliği yapılabileceği, ücretlerde artış-azalış uygulanabileceği gibi seçenekler uygulanabilir (Bingöl, 2010: 401). Bunlara ek olarak işletmenin bünyesinde kullanılan teknoloji

ürünlerini, büro malzemelerini yenilediğinde de personelin yatkınlığını analiz edebilmek için değerlendirme sürecine önem vermektedir.

Performans değerlendirme sürecinde işgörenlerin işletme hakkındaki belirsizlik, güvensizlik, haksızlık gibi olumsuz algılarının ne tür durumlarda ortaya çıktığını saptama bu sürecin nedenlerinden birisidir. Ayrıca işletmeler toplumsal olay ve durumların işgörenin performansına yönelik etkisini de bu yöntemlerle tepsî edebilmektedir.

İşletmeler performans değerlendirme sürecinde mavi yakalı ve beyaz yakalı işgörenlerinde farklı standartlar belirlemektedir. Mavi yakalı işgörenlerde performans değerlendirmede emek analizi-verimliliği, zaman-hareket ölçekleri, işgören emeği/birim üretim maliyeti gibi esas alınan kıstaslardır. Beyaz yakalı işgörenlerde değerlendirme sürecinde standart, yeterli, yetersiz, mükemmel vb. sınıflandırmalar yapılarak her bir departmana bağlı örgüt için sonuçlar değerlendirilebilir (Uyargil, 2017: 30). Ayrıca işgörenlerin bireysel özellikleri, performansını belirleyen unsurlar, performansının sonucunda amaca ulaşmasını sağlayan etkenlerin neler olduğu değerlendirme sürecinde ele alınan bir diğer kriterlerdendir (Savaş, 2005: 19). Yetkililerin süreci başarılı sonuçlara göre kademelendirmesi, örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel faaliyetlerinin sonucunu daha net görebilmelerini sağlayacaktır.

İşletmelerin performans değerlendirme sürecine hâkim olabilmesi için şunlara dikkat etmesi gerekmektedir (Güney, 2019c: 195-196):

- Performans değerlendirme sürecinde amaç ve hedefler belirlenir.
- Performans değerlendirme sürecinde örgütün vizyon, misyonu belirlenir ve stratejik planlar hazırlanır.
- Performans değerlendirme sürecinde her bir işgörenin görüş ve önerileri dikkate alınır.
- Performans değerlendirme sürecinde işgörenlerin performansları tek tip özellikle değerlendirilmemektedir.
- Performans değerlendirme sürecinde işgörenlerin başarılı ve başarısız olduğu kilit noktalar tespit edilerek yeni stratejiler geliştirilir.

-Performans değerlendirme s¼recinde iřęrenlerin performanslarının ¼l¼lmesi ve eksikliklerde eğitim sağlanmalıdır.

-Performans değerlendirme iřęrenin ¼zl¼k dosyasının oluşturulmasında verilerin objektif bir şekilde kaydedilmesi yardımcı olmaktadır.

-Performans değerlendirme sonunda iřęrenler i¼in ¼d¼llendirme veya cezalandırma stratejileri uygulanır.

Performans değerlendirme s¼recinde bir işletme i¼in maksimum verim sağlayacak standartlar diğer bir işletmenin zarar etmesine neden olabilir. Ayrıca bu s¼re¼te bir d¼nem ¼nceki iyi performansın daha da iyileştirilmesi, standardın altında kalan performansların d¼zeltilmesinden de yorucu olabilmektedir (Khourshed, 2012: 152). İşletmeler performans değerlendirmeleriyle başarılı ve başarısız iřęrenler arasındaki farklılıklar tespit edilerek, bu iki iřęren arasındaki anahtar fakt¼rleri ortaya ¼ıkarmaktadır. İşletmeler başarısız iřęrenlerde bu fakt¼rleri uygulanabilir kılarak ¼rg¼t¼n genel performansını arttırmaya ¼alıřmaktadırlar

Performans değerlendirme s¼reci bitiminde işletmeler karar alma noktasına gelmektedirler. İşletme y¼netim stratejilerinin iřęrenler ¼zerindeki bireysel ve ¼rg¼tsel sonu¼larını raporlayarak bunları iřęrenlerin ihtiya¼ ve g¼d¼lerine g¼re hareket etmektedirler.

a. İřęrenler ile performans standartlarının belirlenmesi

İşletmelerin belirlemiş oldukları g¼rev ve başarılı olma ¼l¼ekleri iřęrenler ve y¼neticiler i¼in farklı standartlarda olabilmektedir.

İřęrenler ile performans standartlarının belirlenmesi başarılı ve başarısız ayırımında ortak g¼r¼ř sahibi olunmasını sağlamakta ve iřęrenin performansının sınırlılıklarını g¼rebilmesini sağlamaktadır (Canman, 1995: 146). Standartların belirlenmesi ¼rg¼t¼n en alt tabakasından en ¼st tabakasına kadarki t¼m iřęrenlerin veya bu iřęrenleri temsil eden yetkililerin fikirleri alınarak yapılmalıdır.

İşletmeler, ¼nceki d¼nemlerdeki d¼ř¼k performanslarına karşın iřęrenlerinden beklentilerinin neler olduğu a¼ıklamaktadır. Aksi durumlarda bu uygulamayı benimseyen işletme, iřęreniyle birlikte performansının ge¼miř

dönemlerde başarılı olmasını ele alarak “nasıl daha iyi/verimli/etkin oluruz?” sorusuna cevap aramaktadır (Canman, 1995: 146). Standartların objektif dayanaklara bağlı hazırlanması yöneticilerin kanaatlerine göre hareket etmesini ve karar vermesini engellemektedir.

İşletmeler işgörenleriyle birebir ya da örgütsel görüşmeler yaparak performans standartlarını oluşturmayı tercih edebilir. Standartların oluşturulmasında sadece yöneticilerin söz sahibi olması işgörenlerin beklentilerini karşılamada yetersiz kalacaktır. Modern değerlendirme yönteminde performans sonucuyla birlikte süreçte işgörenin fikir ve önerilerinin de önemli olduğu çalışmalarda vurgulanmaktadır.

b. İşgörenler ve yöneticilerle karşılıklı ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi

İşgören ile yöneticinin ortak hedef belirlemesi işletmeler tarafından kabul görülen bir değerlendirme çeşididir.

Yönetici, işgörenlerine kusursuz roller biçmek ve hata kabul görmeyen yükümlülükler vermek yerine, işgörenlerinin sınırlı kapasitelerinin bilincinde olarak hareket etmelidir (Canman, 1995: 154). Ortak kararlarda söz sahibi olan işgören, bu kararlarda kendi payı olduğunu bildiği için görevini ve sorumluluklarını daha çok özümsemektedir. Ortak belirlenen bu hedeflerde işgörenler, yöneticilerin etki altına girmesi sakıncalı da olabilmektedir (Bingöl, 2010: 395). Bunun önüne geçebilmek için işgörenlerin bir örgüt halinde yöneticileriyle karşılıklı hedef belirlemeleri tavsiye edilmektedir.

Yönetici ile işgören arasında öncesinde kolay ve açık iletişim kanallarının oluşturulması, karşılıklı güven oluşturmakta ve ortak ölçülebilir hedeflerde karar alım sürecini kısa tutmaktadır. Karşılıklı kabul görülen hedefler organizasyon sürecine adapte edilmeli ve süreç sonucunda değerlendirilebilir olmalıdır.

c. İşgörenlerin mevcut performansının belirlenmesi

İşletmelerin değerlendirme yapma sebepleri, işgörenlerin mevcut performanslarını saptayabilmektir. İşgörenlerin mevcut performansları doğru yöntemlerle ve unsurlarla belirlendiğinde standartların oluşturulması ve performans değerlendirme işleminin yapılması buna göre yapılmaktadır.

İşletmeler performans belirleme sürecindeki kayıtlarını, ilerleyen dönemlerde işgörenlerin performans kullanım kılavuzu gibi tekrar tekrar üzerinden geçip değişiklik yapabileceklerdir (Yeyrek, 2018: 75). İşgörenlerin mevcut performansları belirlenirken hiyerarşik yapı çerçevesinde iletişim kurduğu diğer işgörenlerin-yöneticilerin ve hizmet ettiği müşterilerin görüşleri de büyük önem taşımaktadır (Yalçın ve Kılıç, 2002: 3). Modern belirleyici unsurlarla personeller arasında ayrımcılık yapılmadan performans standartları oluşturulmaktadır. İşgörenlerin görev ve atamalarda personel kayırma yapmayan, herkese eşit yaklaşan yöneticilerin etkisi büyüktür. Diğer bir yandan mevcut performansların bir diğer üçüncü kişi olan uzman yetkililerle tespit edilmesi ast-üst çatışmasının da önüne geçilmesini sağlayacaktır.

İşgören performansının belirlenme sürecini yürüten yetkililer, işletmenin daha önce sunduğu başarılı/başarısız performans raporlarına, işletmenin muhasebe-finans/satış/üretim vb. departmanlarına ilişkin raporlarına ulaşmak isterler (Güney, 2019c: 197). Ayrıca işgörenler üzerinde anket, gözlem, Minnesota doyum ölçeği gibi nicel veya nitel veri toplama yöntemleri uygulanmaktadır. Analiz uygulamaları işletmelerin bir önceki dönemlere göre veya örgütler arası başarılı/başarısız olarak sınıflandıracağı performans koşulları ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde esas alınan nokta performans belirleyici unsurların doğru analiz edilmesidir. İşgörenlerin mevcut performansları dönemsel olarak inişler/çıkışlar gösterebilir. Ayrıca işgörenlerin performansı sadece değerlendirme amaçlı değil atama, terfi ve görev yeri değişikliği gibi durumlar için de yapılabilmektedir. İşletmenin işten ayrılan işgörenler için, boş kalan pozisyonlar ya da mevkiler hakkında bünyesinde bulunan işgörenlerden atama, terfi yapabilir. Bu nedenle mevcut performansın belirlenmesi kısa süre içinde ve tek bir yöntemin denemesiyle işgören hakkında tam bilgiye sahip olmadan yapılmamalıdır. Bu tür tutum ve davranışların sergilenmesi kuşkusuz yöneticilerin yanlış kararlar almasına neden olacaktır.

d. İşgörenlerin ölçülen performanslarının standartlarla karşılaştırılması

İşgörenlerin daha öncesinde belirlenmiş performans standartlarına, dönem/iş bitiminde ne ölçüde yaklaşıldığı tespit edilmektedir.

Mal veya hizmet üretim sürecinde işgörenlerde genellikle, yaşanan stres, kaygı, hızlı öğrenme, analitik düşünebilme becerisi, müşteri memnuniyetine öncelik verebilme, örgüte uyumluluk gösterebilme gibi tutum ve davranışlar karşılaştırma ölçütleri olarak belirlenir (Erdemir vd., 2013: 72). Bu karşılaştırma işleminde esas alınan nokta işgörenin performansının objektif olarak ele alınmasıdır.

Performansın artırılması için öncelikle mevcut performans düzeyinin belirlenmesi gerekir. İşletmelerin performans ölçümünde yapılan işin önemine göre puanlandırılır (Erdemir vd., 2013: 81). Hem bireysel hem de örgütsel değerlendirme standartlar ölçüsüne puanlandırılır. Başarılı veya başarısız tanımlı standartlarla performansın karşılaştırılmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Değerlendirme işlemini yapan yetkililer, ölçüm aşamasında işgörenle duygusal bağ kurması objektif puanlama yapmasına etki edebilir. Ayrıca her işgörenin görev ve sorumluluğu farklı olacağı için diğer işgörenler için belirlenen standartlarla kıyaslamak doğru değildir.

e. İşgörenlere ölçüm sonuçları hakkında bilgi vermek

Global işletmeler teknolojinin gelişmesiyle birlikte performans değerlendirme sürecinde işgörenlerle sürekli iletişim halinde olmaktadır.

İşgörenlere uygulanan analiz yöntemleri ve değerlerinin sonuçlarının raporlanması sonrasındaki süreçtir. Değerlendirmeyi yöneten yetkililer analiz sonucunda elde ettikleri bulguları üst düzey yöneticilere sunmaktadır. Yöneticilerin veya işletme sahiplerin bu bulguları işgörenlerle paylaşmak zorunluluğu olmamaktadır; ancak karşılıklı ilişkilerde empatinin gelişmesi için ve örgütün hedeflerini revize edebilmesi için uygulanan stratejilerdendir.

Yöneticiler, üst-amirler veya aynı pozisyonda işgörenler performans derecelendirmesinde, birebir veya grup halinde bilgi verebilir. Bununla birlikte performans değerlendirmeye işletme dışı etki eden müşteri-tedarikçi memnuniyeti ve sosyal medya değerlendirme sonuçları (anket, görüş ve öneri bildirim formlar vb.) da eklenmektedir (Kaymaz, 2007: 144). Yetkilinin, düşük performans derecesi hakkında işgörenlere bilgi verirken tutum-davranışları yapıcı olmalı, objektif verilere dayalı görüşlerini bildirmeli ve işgörene karşı onur kırıcı

yaklaşım sergilememeye özen göstermelidir. Aksi takdirde taraflar arasında olumlu iletişim ortadan kalkabilir.

Yetkililer, etkili performansları yönlendirmek ve görevine karşı hassasiyetini-motivasyonunu arttıracak nitelikte ölçüm sonuçlarını işgörenlerle paylaşmalıdır (London, 2003: 3). İşgörenler ise performanslarının başarılı ya da başarısız olarak tanımlanması neticesinde kişisel yargularını eklemeden, yöneticilerinin beklentileri çerçevesinde hareket edebilmelidir.

İşletmelerde her bir departman için uygulanan performans ölçekleri farklı olabilmektedir. Buna sahada görev alan satış bölümü işgörenine uygulanan ölçek ile üretim departmanındaki işgörene uygulanan ölçeğin bir olmaması gerektiğini örnek gösterebiliriz.

f. Düzeltmelere bağlı olarak faaliyetlerin yeniden başlatılması

İnsan kaynakları departmanının iş analizlerinde, performans tanımlamalarında; çalışma sürecinde, performans analizinde ya da değerlendirme sürecinde, çeşitli çapta aksilikler yaşanabilir. Buna örnek olarak üretim departmanının performansı ölçülürken işgören kaynaklı olmayan aksilikler veya karmaşıklıklar düzeltilerek sürece tekrardan başlanması verilebilir. Genellikle değerlendirme esnasında belirtilen standartlar dışında kalan sorunlar için ya da işgörene bağlı olmaksızın (makinenin bozulması, doğal afet vb.) çıkan durumlarda uygulanabilir.

İşletmelerin düzeltici önlemler revize edilebilir ve tekrar tekrar uygulanabilir nitelikte olmalıdır (Akalin, 2014: 66). Ayrıca düzeltmelerden sonra kaybedilen vaktin maliyetini işletmeler, faaliyetlerini arttırarak giderme yöntemleri geliştirebilirler. Artan performans yükümlülüklerine karşın hataları minimum seviyede tutmak da işletmelerin bir diğer sorumluluğudur.

Faaliyetlerin yeniden başlatılması için düzeltme sonrasında oluşturulan yeni sistemin de standartlara uygun olması şarttır. Örgütün yapısına ters düşmemeli ve işgörenlerin kolay adapte olabileceği şekilde geliştirilmelidir.

8. Performans Değerlendirme Kriterleri

İşletmeler günümüz rekabet koşullarına uygun geliştirdikleri organizasyon süreçlerini ve buna bağlı olarak mal veya hizmetlerinde de değişiklikler

geliştirebilmektedir. İşletmelerin doğru değerlendirme kriterleri belirlemesi hem rekabet koşullarını hem de işgörenleri doğru algıladığını göstermektedir.

İşletmeler performans değerlendirme kriterlerini belirlerken işgörenlerin bireysel ve örgüt içindeki özelliklerini, davranışlarını, uyum ve becerilerini inceleyerek hazırlamaktadır (Okka, 2008: 12). Genelde işletmelerde insan kaynakları departmanı bu kriterleri hazırlarken, danışan firmalardan da destek alınıp üçüncü kişi gözünden uzman kişilerle bilgi alışverişi yapılabilmektedir.

Performans değerlendirme kriterleri yapılan çalışmalarda şu şekilde ele alınmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 187):

-Performans kriterlerinin net ve tanımlanabilir olması gerekmektedir.

-Performans kriterleri işgörenlerin kolaylıkla idrak edebileceği(hatırlanabilir) sayıda olması gerekmektedir.

-Performans kriterlerini işgörenin görevine ve yetkisine göre belirlenmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirmede genel kabul görmüş, çok boyutlu, güvenilir ve kullanışlı kriterler esas alınmaktadır (Uygun, 2017: 15). İşgörenlerin performansı tek tip değerlendirme kriterleriyle değerlendirilmemelidir. İşletmelerin gelişen üretim veya hizmet yelpazesine göre kriterler geliştirilebilir ve tekrar uygulanabilir olmalıdır.

İşgörenler performanslarına ilişkin hataların ya da eksikliklerin kısa sürede yetkililere bildiren mekanizmanın olması, sürecin hem yönetici hem de işgören açısından daha şeffaf ilerlemesini sağlayacaktır.

9. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmeler bünyelerindeki demirbaşlar, mal ve malzemelerden maliyetlerini karşılayabilmek için tam randımanlı gelir elde etmek istedikleri gibi işgörenlerin performansına karşı da aynı beklentidedirler (Özer, 2009: 9). İşgörenler için uygun iş politikaları geliştirmek, performanslarını objektif yöntemle tespit ve analiz etmek, hak edişlerine göre ücret, ödül vb. olanaklar sağlamak amacıyla çeşitli değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir (Güney, 2019c: 187). İşgörelere uygulanan performans değerlendirme yöntemleri geleneksel ve modern

değerlendirme yöntemleri kapsamında ele alınarak alt başlıklar halinde açıklanmaktadır.

a. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri

Modern işletmelerin işgörelere uyguladıkları yönetim stratejileri geleneksel(klasik) performans değerlendirme yöntemleri üzerine kurulu gelişmiştir.

Geleneksel değerlendirme faktörlerinde esas alınan üç kriter mevcuttur. Bu kriterler şu şekilde sıralanabilir (Uyargil, 2017: 47):

-İşgörelenin bireysel yapısı, fikirleri ve özellikleri,

-Sorumlu olduğu göreve ilişkin yaklaşımı ve performansı,

-Tamamlanan görevin veya işin sonucunu değerlendirmek için kullanılan analiz yöntemleri.

İşletmelerde uygulanan geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini “Grafik Sıralama Yöntemi” , “Sıralama Yöntemi”, “Puanlama Yöntemi”, “Karşılaştırma Yöntemi”, “Kontrol Listesi Yöntemi”, “Kritik Olay Yöntemi”, “Derecelendirme Yöntemi”, “Deneme Yöntemi”, “Anlatım Metin Tipi Değerlendirme Yöntemleri” olarak sıralayabiliriz (Mercanlıoğlu, 2012: 44). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde sonuç odaklı yaklaşım gösterilmekte, süreç içerisindeki gelişmelere, olay ve durumlara dikkat edilmemektedir (Şad ve Göktaş, 2013: 82). İşgörelenin performansları doğru tespit edilmesinde işletmelerin organizasyon, yürütme ve denetlenme fonksiyonlarındaki etkileşimsizliklerin büyük sorunlara sebep olmaması için çeşitli alternatif yöntemler geliştirilmiştir.

Geleneksel değerlendirmeleri genelde alt-üst ilişkisi olan amirler sorumlu oldukları işgörelere uygulamaktadır (Kılıç, 2011: 14). Geçmişten günümüze değin süre gelen esnafılıkta usta-çırak ilişkileri veya küçük işletmelerde amir-çalışan ilişkilerinde geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden biri veya birkaçı uygulamaktadır.

i. Grafik sıralama

Grafik sıralama yöntemi küçük işletmeler, orta ölçekli işletmeler ya da KOBİ’lerde uygulanmaya daha müsait değerlendirme yöntemidir. İşletmeler

genellikle işgörenler arasında kolaylıkla karşılaştırma(kıyaslama) yapabilmek için grafik değerlendirme ölçeği tablosu oluşturmaktadır.

Performansı değerlendiren yetkililer, işgörenin bireysel özelliklerini, çalışırken sergiledikleri tutumu, özeni ve uyumu, işinde başarılı olup olmadığını incelemektedirler (Kılıç, 2011: 17). Bunlarla birlikte işgörenlerin örgütsel iletişimi, iş tatmini, çalışma azmini objektif bir şekilde verilere dayalı yazılı olarak grafik sıralama yöntemiyle belirtilmektedir (Barutçugil, 2002: 191). Her bir işgören bu şekilde kategorize edilmektedir.

Şekil 1’de işgörenler belirtilen tarihte, sıralanan görevleri tamamlamalarından sonra “Çok Yetersiz, Yetersiz, Normal, Yeterli, Çok Yeterli” olarak sınıflandırılarak puanlama yöntemi uygulanır. Grafik sıralama 0 ile 5 puan arasında değerlendirilerek işgörenlerin performanslarının kalitesi tespit edilmektedir.

Grafik Sıralama yöntemine şekil 1 örnek olarak şekilde verilmektedir:

Değerlendirilen Özellik:	
Bölüm:	
Değerlendirmeyi Yapan:	
	Değerlendirme Tarihi:
İŞGÖRENİN ADI SOYADI	ÖLÇEK
A	Çok yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok yeterli I _____ I _____ I _____ I _____ I
B	Çok yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok yeterli I _____ I _____ I _____ I _____ I
C	Çok yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok yeterli I _____ I _____ I _____ I _____ I
D	Çok yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok yeterli I _____ I _____ I _____ I _____ I
E	Çok yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok yeterli I _____ I _____ I _____ I _____ I

Şekil 1. Grafik Sıralama Örneği

(Kaynak: Erdoğan, 1991: 180).

İşgörenin sadece performans sonucu önemli görülmemekte, hatalı veya yeterli olmayan performansının geliştirilmesine yönelik geribildirimden ziyade kişisel özelliklerinin değerlendirilmesi eleştirilere tabi tutulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 201). İşletmeler işgöreni grafik sıralama tablosundaki birkaç standartla ele almaması; birçok farklı perspektifle uzun süreli değerlendirilmesi doğru sonuca ulaştıracaktır.

İşletmeler grafik sıralama yöntemini, değerlendiricilerin eğitim süresinin kısa olması nedeniyle tercih etmektedirler.

ii. Sıralama yöntemi

İşletmeler bünyelerindeki işgörenleri tek bir kılavuzla, bireysel sıraladığı ya da örgütler arası karşılaştırma yaptığı bir değerlendirme yöntemidir.

İnsan kaynakları departmanı, işletmenin ihtiyaç duyduğu bireylerle mülakat yapmadan önce iş analizi oluşturmaktadır. İşletmenin işgören seçimi oluşturulan bu iş analizine uygun bireylerden yana olacaktır. Lakin her iki tarafın da kabul ettiği şartlar çerçevesinde işletmeler, işgörenlerin performanslarında gözlemlenen düşüş veya yükseliş sebebiyle kişiler arası karşılaştırması sonucunda performans değerlendirme yöntemini uygulamak zorunda kalmıştır (Uygun, 2017: 29). İşletmelerde sıralama yöntemi bu üç farklı değerlendirme ölçek ile yapılmaktadır.

İşgörenleri değerlendirmek için belirlenen ölçeklerde işgören, subjektif olarak ele alınmamaktadır. Koşullara göre işgörenin örgütsel uyumu, iletişimi, bireysel performansı değerlendirilir (Bingöl, 2010: 404). Değerlendiricilerin belirlediği şartları yerine getiren işgörenler birinci basamakta en başarılı işgören olacak şekilde en başarısız işgörene kadar sıralanarak raporlarla işletme yetkililerine sunulur (Uysal, 2012: 53). Diğer bir deyişle bütün işgören performanslarının başarı ölçeklerine göre değerlendirilmesi ve sonrasında en yüksekte en düşüğüne göre sıralandığı performans değerlendirme yöntemidir (Mathis and Jackson, 1991: 345). Sıralama yönteminde belirlenen ilk sıra aralığında olumlu değerlendirme söz konusuysen bu kotasının altında kalan işgörenler için ise olumsuz değerlendirme yapılmaktadır.

Sıralama yöntemine örnek olarak şekil 2 şu şekilde verilmektedir:

BÖLÜM 1	BÖLÜM 2
1-Adı Soyadı (En Çok Başarılı Olan)	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16-Adı Soyadı (En Az Başarılı Olan)

Şekil 2. Sıralama Yöntemi Örneği

(Kaynak: Bingöl, 2010: 404).

Sıralama yöntemini uygulayan büyük işletmelerde işgörenler “iyi”, “yeterli” olarak değerlendirilmemekte “başarılı” olarak değerlendirilmektedir (Vergili, 2008: 50). Özellikle büyük işletmelerde işgören sayısının fazla olması performansların kategorize edilmesinde zorluk yaşatmaktadır. Sıralama yöntemiyle değerlendirilen işgörenlerin belirlenen kotanın üzerindeki “başarılı” olarak adlandırılabilirken bu kotanın altındaki “başarısız” olarak tanımlanabilmektedir.

Bu durum sıralama yönteminin eleştirilebilir bir özelliği olabilir. Diğer bir eleştirilebilir özelliği ise başarılı olarak nitelendirilen işgörenlerde iş tatmini, performans seviyesinde artış gözlenmekteyken en az başarılı olan işgören(ler)in ise kendini dışlanmış hissetmesi olabilir. Ayrıca başarısız olarak tanımlanan işgörelere hangi ölçeklerde ne kadar başarısız olduğu da belirtilmemektedir.

iii. Puanlama yöntemi

İşgörenler iş sözleşmesi gereği performansları hakkında net ve somut bir şekilde yöneticilerden geri bildirim alma hakkına sahiptirler. İşletmenin rekabet

seviyesini güçlendiren bu geribildirimler işgörenlerin da kendilerini geliştirebilmesine olanak sağlamaktadır.

Geribildirimler işgörenlerin performansları sonucunda yapılan işin kalitesi, örgüte ve göreve uyumluluğu, ast-üst ilişkisi, gönüllü performansları gibi kıstas neticesinde puanlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 201). Puanlandırma yönteminde “çok yetersiz”, “yetersiz”, “orta”, “iyi”, “çok iyi” olarak kategorize edilerek; 1. Dereceye 1 puan, 2. Dereceye 2 puan gibi örnek sayısal puanlar verilmektedir (Uysal, 2012: 51). İşletmelerde işgörenler, genellikle beş başarı kriteri çerçevesinde değerlendirilmektedir.

İşletmeler puanlandırma yöntemini dört alt başlığa şu şekilde ayırmaktadır (Eraslan ve Algün, 2005: 96):

-Minimum Ağırlıklandırma: Değerlendirilen başarı kriterlerinde ilk dereceye en düşük puan verilerek eşit aralıklarla en yüksek dereceye kadar puanlandırma yapılması söz konusudur.

-Maksimum Ağırlıklandırma: Değerlendirilen başarı kriterlerinde ilk dereceye en yüksek puan verilerek eşit aralıklarla en düşük dereceye kadar puanlandırma yapılması söz konusudur.

-Geometrik Dizi Ağırlıklandırma: Değerlendirilen başarı kriterlerinin geometrik dizi çarpanı bulunması sonucunda bu çarpanın işgörenin moral ve motivasyonunu arttırmak için kullanıldığı yöntemdir. Yöntemde başarıya çarpan etkisiyle daha çok puan verilmesi uygulanmaktadır.

-Aritmetik Dizi ile Ağırlıklandırma: Değerlendirilen başarı kriterlerinde en yüksek ve en düşük puan arasındaki fark tespit edildikten sonra eşit aralıklarla puan verilmesi söz konusudur.

Puanlandırma yönteminde aşamalar ilk olarak kriterlerin oluşturulmasıyla başlamakta, puan ölçeğinin belirlenmesiyle devam etmekte ve bölünmüş görevlerin puanlanmasıyla tamamlanmaktadır (Bilecen, 2007: 54). Puanlandırma yönteminde başarı kriterlerinin belirlenmesinde uzmanlığın önemli olduğunu ve uygulandığı her dönemde örgüt yapısına uygun olarak geliştirilmesi gerektiğini öngörebiliriz (Eraslan ve Algün, 2012: 97). İşletmeler her bir örgütünün görev ve sorumluluklarına göre bu başarı kriterlerini sınırlayabilir ya da arttırabilmektedir.

Sonuç olarak puanlandırma yöntemi için pratik olması ve büyük işletmelerde uygulanabilirliği diğer yöntemlere göre daha kolay olması muhtemel bir değerlendirmedir diyebiliriz.

iv. Karşılaştırma yöntemi

Küçük işletmelerde veya az personeli olan orta büyüklükteki işletmelerde uygulanan en kolay ve en ucuz performans değerlendirme yöntemidir. Kişiler arasında veya örgütler arası performansların karşılaştırılmasına yönelik uygulanan değerlendirme yöntemidir.

Karşılaştırma yöntemi, işgörenlerin matris tablosuna göre sıralanması ve aynı pozisyondaki işgören performanslarının karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan başarılı ya da başarısız kabul edildiği değerlendirme yöntemidir (Eraslan ve Algün, 2005: 97). Karşılaştırma yönteminin büyük işletmelerde, uygulanabilir olması işgören sayısı fazla olduğu için ve maliyeti fazla olduğu için daha az tercih edilmektedir.

İkili karşılaştırma yöntemine şekil 3, örnek olarak şu şekilde verilmektedir:

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Şekil 3. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

(Kaynak: Sabuncuoğlu, 2012: 200).

Şekilde 1'den 8'e kadar sınıflandırılan kişilere karşılaştırma yapılarak artı(+), eksi(-) başarı olma/olmama işareti eklenir (Sabuncuoğlu, 2012: 200). Artıların(+), fazla olması işgörenin değerlendirme kriterlerinde daha başarılı olduğu anlamını vermektedir. İşletmelerde hangi işgören(ler) terfi edilebilir, yeni bir iş/pozisyon için en uygun işgören hangisidir gibi örnek soruların ortaya çıkmasıyla karşılaştırma yöntemi uygulanmaktadır (Uyargil, 2017: 44).

Karşılaştırma yönteminde örgütler arası karşılaştırma işleminde, orantısız örgüt üyesi arttıkça karşılaştırılan kişi sayısında eşitlik olamayabilir.

İşgörenlerin belirlenen standartların aksine vasat düzeyde performans göstermesi kriterlerin genel kabul görülmüş standartlarda hazırlanmadığını da göstermektedir (Mathis and Jackson, 1991: 350). Bu nedenle sadece işgörenlerin performanslarının değil değerlendirilen standartlar için de karşılaştırma yöntemleri uygulanması gerekmektedir.

Değerlendirme standartlarını işletmelerin, aynı pozisyonda görev alan işgörenlerini yeterli düzeyde analiz etikten sonra oluşturması önemlidir. Çünkü birden fazla karşılaştırılan grubun eksi(-) yani başarısız olduğu durumlarda, işletmede değerlendirme kriterleri, yanlış ya da eksik düzenlenmiş olabilir sonucunu da vermektedir.

v. Kontrol listesi yöntemi

Kontrol listesi yönetimi, işletmelerdeki üretim standartları çerçevesinde malların(ürünün) uygun veya hatalı ürünleri tespit etmek için geliştirilen bir yöntem türüdür. Ancak insan kaynakları departmanında bu yöntem işgörenler üzerinde doğru işe doğru işgöreni tespit etmek amacıyla geliştirilmektedir.

Kontrol listesi yönteminde, değerlendirmeyi yapan yetkililer ilk olarak kontrol listesindeki kriterleri işgörenin hatalı ve uyumlu olduğu seçenekleri işaretlemekte daha sonrasında uzmanlarca bu puanlamalar olumlu veya olumsuz görüşlerle değerlendirilmektedir (Çetin vd., 2017: 164). Bu değerlendirme yönteminde işgörenlerin performansını, liste usulü kontrol edip çek edilmektedir sonucuna varabiliriz.

Kontrol listesinin olumsuz yönlerine ise kontrol listesinde puanlamaları belirtme şartı olmaması, puanlandırma standartlarının farklı örgütler için de hazırlanması yetkililerin objektifliliğini etkilerken puanlamanın bu süreçte giderek karmaşıklaşmasını da göz önünde bulundurmamız gerekmektedir. (Sabuncuoğlu, 2012: 216). Her bir işe verilen puan kişisel becerilerin ve uzmanlıkların göz ardı edilmesine, pozisyon gereği bazı işgörelere daha fazla puan verilmesine sebep olabilir.

İşletmeler kontrol listesi yönteminde, değerlendirme yetkilileriyle işgörenlerin daha önceki iletişimleri hakkında bilgi sahibi olmalı, performans

değerlendirme sürecinde yaşanabilecek bu tür subjektif yaklaşımlara karşı önlemler alınmalıdır.

(a) Zorunlu seçim yöntemi

Kontrol listesi yönteminin alt başlıklarından biri olan zorunlu seçim yönteminde değerlendirme yetkilileri nesnel ve objektif olarak aracı rolü oynamaktadırlar.

Zorunlu seçim yönteminde belirlenen koşullarda zorunlu sorumlulukların ve görevlerin nasıl uygulandığı ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 192). Değerlendirme yetkilileri işgörenleri en iyi ifade eden ve işgörenleri en kötü ifade eden en az iki şıkkı işaretlemekle yükümlüdür (Bingöl, 2010: 406). İfade edilen tanımlamalar bir değer taşımakta ve bunu değerler sadece değerlendirme yetkilileri tarafından bilinmemektedir (Barutçugil, 2002: 192). Dolayısıyla değerlendirme yetkilileri hangi kriterin kaç puan olduğu hakkında bilgi sahibi değildirler.

Bu yöntemin uygulanmasında değerlendirme yetkililerin önyargıları ya da adam kayırmacılığının önüne geçebilmek amaçlanmaktadır. Zorunlu seçim yönteminde olumlu özelliği değerlendirmeler diğer yöntemlere kıyasla daha objektif sonuçlar vermesidir.

(b) Ağırlıklı seçim yöntemi

Ağırlıklı seçim yöntemi, zorunlu seçim yöntemi ile çok benzer bir performans değerlendirme sistemidir. Bu değerlendirme yönteminde amirlerin önyargıları ve adam kayırmacılığının önüne geçebilmek, performansları daha detaylı değerlendirmek hedeflenmektedir.

İşgörenleri listedeki kriterlere göre değerlendiren değerlendirme yetkilileri puanlama hakkında bilgi sahibi değildirler.

Ağırlıklı seçim yönteminde bir liste doldurulur ve bu listedeki tanımlar puanlandırılır. Çizelgede görüldüğü üzere kriterlere ağırlık puanı verilmekte ve öncesinde belirlenmiş bu ağırlık puanlarıyla değerlendirme yetkililerin vermiş olduğu puanlar çarpılarak toplam net puan elde edilmektedir (Savaş, 2005: 46). Dolayısıyla ağırlıklı seçim yönteminde sabit bir puanlama yöntemi olmadığı söylenebilir.

Ağırlıklı seçim yöntemine örnek olarak çizelge 1 şu şekilde verilmektedir:

Çizelge 1. Ağırlıklı Seçim Listesi Örneği

* Diğerleri tarafından tavsiye almak için sorulur.	3.0
* Talimatlara uyar.	2.0
* Belirlenen süreçte görev tamamlanır.	1.0
* Grup içinde iyi çalışmaz	-1.0
* Doğrudan gözetleme ve denetleme olmadan iyi çalışır.	2.5
* Örgütsel uyum sağlamaz.	-1.5
* Sürekli son teslim tarihlerini kaçıır.	-2.0
* Diğerlerine dürüst, adil davranır.	1.0
* Problemlerin tekrar etmemesi için hızlı onarmalara başvurur.	1.0
* Performans verimliliği ve kalitesi düşüktür.	-1.5
* Bu değerler gerçek değerlendirme formunda yer almamaktadır.	

(Kaynak: Savaş, 2005: 46).

Ağırlıklı seçim yönteminde, her bir işgören performansının örgüt için önem düzeyi ve örgütün önceliğine bağlı olarak puanlaması farklılık gösterebilmektedir.

(c) Mecburi dağılım yöntemi

Mecburi dağılım yöntemi kişilerarası karşılaştırma yapabilmek için işletmelerin uyguladığı değerlendirme yöntemlerinden birisidir.

Mecburi dağılım yönteminde işgörenlerin performanslarına çan şeklindeki bir eğri boyunca yüzdelerle değerlerin verildiği bir yöntemdir (Mathis and Jackson, 1991: 345). İşgörenlerin performans değerleri bu çan eğrisinin altında veya üzerinde olabilir. Bu yöntemin uygulanmasındaki neden üst, orta veya alt dereceli hataların önlenmesini sağlamaktadır (Çetin vd., 2017: 163). Yetkililerin, işgörenleri beklentileri çerçevesinde değerlendirebilmesi ve çan eğrisinin yorumlanmaya elverişli olması olumlu özelliği iken örgüte yönelik kesin ve net bilgilerin verilmemesi yöntemin eleştirilebilir özelliğidir.

Örgütlerin organizasyon şemasında işgörenlerin kişilik özellikleri, performans seviyeleri eğri üzerindeki derecelendirilerek dağılım göstermektedir.

Mecburi dağılım yöntemine örnek olarak çizelge 2 şu şekilde verilmektedir:

Çizelge 2. Mecburi Dağılım Örneği

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
%10	%20	%40	%20	%10

(Kaynak: Uyargil, 2017: 45).

Değerlendirilen işgörenlerin 100 kişi olduğu varsayıldığında “en yüksek”, “yüksek”, “orta”, “düşük”, “çok düşük” olarak beş düzeyde kategorize ederek; “çok düşük” düzeyde performans gösteren 10 işgören, “düşük” düzey performans gösteren 20 işgören, “orta” düzeyde performans gösteren 40 işgören, “yüksek” düzeyde performans gösteren 20 işgören, “en yüksek” düzeyde performans gösteren ise 10 işgören olduğunu yorumlayabiliriz (Uyargil, 2017: 46). Belirli dönemlerde elde edilen bu bulgulardaki yüzdelerlik değerler değişiklik gösterebilmektedir.

Hava Kuvvetlerinde zorunlu dağılım yöntemine istinaden değerlendirmeler yapılmıştır. Değerlendirme sürecinde yetkililerin uygulamasının olumsuz etkileri şu şekilde sıralanmıştır (Vergili, 2008: 53):

-Yetkililer dersin ve konunun hedefini net-açık bir şekilde açıklamaktadırlar.

-Ders sırasında tecrübelerini anlatmaktan kaçınılmaktadırlar.

-Yetkililerin başarısız öğrencileri alaya alma-aşağılama eğilimi söz konusudur.

-Yetkililer, her öğrencinin öğrenme ve problem çözme arzusunu eşit olmadığını gözlemlemiştir.

-Yetkililer her öğrencisine eşit yaklaşım sergilememektedir.

Değerlendirme sürecinde stresli olan işgörenleri bu tür aksilikler olumsuz yönde etkilerken sorumlu olmadıkları sebeplerden dolayı uyarılması çalışma isteğini de düşürebilir.

vi. Kritik olay yöntemi

Kritik olay yöntemi, işletmelerde meydana gelen olağanüstü veya önemli olaylarda işgörenin bu süreçteki tavırları, örgüt üyeleriyle iletişimi gözlemlediği bir değerlendirme çeşididir.

2. Dünya Savaşı boyunca ABD hava kuvvetleri tarafından “İlginç Olaylar Yöntemi” adıyla kilit işler üzerinde geliştirilmiştir. Hava kuvvetlerindeki askerlerden başarılı ya da başarısız sonuçlar elde edilmesinin sebepleri araştırılmıştır (Sabuncuoğlu, 2012: 207). İşletmenin belirlemiş olduğu standartlar seviyesinin çok altında ya da bu standartların çok üzerinde gösterilen performans düzeyleri arasındaki nedeni incelemek için yapılmaktadır (Bingöl, 2012: 406). İşgören, performansı esnasında değerlendirildiği için kayıtlar anlık işlenmektedir.

Endüstriyel alanda da kullanılmaya başlanan bu yöntemde amirlerin kılavuza kaydettiği gözlemleri incelenmektedir. Bu kritik olay yöntemiyle değerlendirilen çizelgelerin başlıca konuları şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2012: 207):

- İşgörenin fiziksel ve zihinsel açıdan elverişli olması,
- İşgörenin düşünsel özellikleri ölçülebilir olması,
- İşgörenin davranışları tutarlı olması,
- İşgörenin alışkanlıkları,
- İşgörenin karakteristik özellikleri.

Kritik olay değerlendirme yönteminde iş esnasında oluşan işgörenin tavırları ve soruna karşı yaklaşımı da kayıt edilir (Helvacı, 2002: 165). Günümüzde daha modern değerlendirme yöntemleriyle işgörenin rahatsız hissetmesine yol açmadan performans ölçümleri yapılmaktadır. Ayrıca bu yöntemden değerlendirme yetkilileri, içinde buldukları gergin atmosfer sebebiyle rahatsız olabilmektedir.

“Kritik Boyut” uç düzeydeki performansların kılavuz eşliğinde, yazılı kayıtlara alınması olarak tanımlanırken belirlenen performans dereceleri aralarında sınıflandırılır. Son aşamada ise sınıflandırılan performansların kayıtları yetkililere, değerlendirilmesi için verilir (Yamaç, 2020: 19). Kritik olay yönteminde değerlendirme sıra dışı bir durum üzerine kuruludur. Buna örnek olarak hizmet sektöründeki işletmelerde işgörenlerinin müşterilere karşı davranışlarını değerlendirmesi örnek verilebilir. Böylece müşteri memnuniyetsizliğini ya da artan müşteri memnuniyetine neden olan kişi ya da durumlar hakkında bilgi edinilmeye çalışılır.

Kritik olay yöntemine örnek olarak şekil 4 şu şekilde verilmektedir:

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebilme		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemli durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Şeçenek	Olay	Tarih	Şeçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		Açıklama Çok önemli ve özel ulaklagelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirdi.			Açıklama B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesden önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Şekil 4. Kritik Olay Örneği

(Kaynak: Sabuncuoğlu, 2012: 208).

Kritik olay yöntemiyle aynı çalışma koşullarına sahip işgörenlerin performansları arasında karşılaştırılma yapılan araştırmalar da görülmektedir (Helvacı, 2002: 165). Kritik olay yöntemini uygulayan değerlendirme yetkilisi, kayıtlarını diğer aynı pozisyondaki işgörenlerin performansları için de ileriki dönemlerde kullanabilir.

İşletmeler birinci dereceden üst veya amirin değerlendirdiği işgören hakkında daha detaylı kayıt bilgisine ulaşmaktadır. Çünkü işgöreni daha önceden tanıması gözlem sürecinde kayıtları daha detaylı kılacaktır. Ayrıca değerlendiren yetkili ile işgörenin samimi ilişkisi olması değerlendirmenin boyutlarını da etkileyebilmektedir.

vii. Derecelendirme yöntemi

Derecelendirme yöntemi işletmelerin, işgörenlerinin performanslarındaki başarılarını ve kişisel özelliklerini denetlemek amacıyla uyguladığı yöntem çeşididir.

İşgörenlerin standardize edilmiş görev ve sorumlulukları, yerine getirebildikleri ölçütler esas alınmaktadır. Kişisel özelliklerinde ise davranışları, görev ve sorumlulukları değerlendirilmektedir. İşgörenlerin saygılı ve nazik davranışları, kılık kıyafet özeni, işin niteliği ve niceliği, çalışma ortamı

düzenliliği gibi bireysel özellikleri derecelendirme yöntemiyle değerlendirilir (Yumak, 2019: 18). Elde edilen veriler sayısal ve sözel ölçeklerle tablolar halinde gösterilebilir.

Derecelendirme yöntemine örnek olarak şekil 5 şu şekilde verilmektedir:

Performans Faktörleri	Gelişime İhtiyaç Duyan (1) (Kabul Edilemez)	Beklentilerin Altında (2) (Sınırdan)	Beklentileri Karşıllayan (3) (Normal)	Beklentilerin Üzerinde (4)	Kesinlikle Mükemmel (5)
Muhakeme					
İnisiyatif					
Yaratıcılık					
Sorun Çözme					
Kişiler Arası Beceriler					
Mesleki Bilgi					
Liderlik Becerisi					
Uyum					
Tutum					
İşin Niteliği					
İşin Niceliği					

Toplam Puan

Yorumlar:

Bir sonraki değerlendirme periyodu için performans hedefleri

- * _____
- * _____
- * _____

Bu çalışan için kendini geliştirme aktiviteleri

- * _____
- * _____
- * _____

Çalışanın İmzası

Tarih

Değerlendirmede Buluna Amirin İmzası

Şekil 5. Derecelendirme Yöntemi Örneği

(Kaynak: Yumak, 2019: 20)

Derecelendirme yöntemi genellikle beşli veya yedili kıstaslara göre sıralanır. Mükemmel beklentileri yerine getiren ya da gelişmesi gereken yönler şeklinde ifadeler yer almakta ve birden fazla performans çeşitli yönleriyle ele alınmaktadır (Yumak, 2019: 19). Çizelgede görüldüğü üzere kriterlerde yorumlama özelliği bulunmaktadır. Bunun sebebi değerlendirme yetkililerin başarılı ya da başarısız işgörenlere yönelik yorumlarını incelemek ve kıyaslamaktır.

İşletmelerde derecelendirme yöntemi uygulamanın avantajları şu şekilde sıralanabilir (Eraslan ve Algün, 2005: 97):

- Kolay anlaşılabilir ve nettir.
- Değerlendirmede tutarlılık ve uyumluluk gösterir.
- Maliyeti az olan ve kısa sürede uygulanabilir bir yöntemdir.

İşletmelerde derecelendirme yöntemi uygulamanın olumsuz yanı ise şu şekilde sıralanabilir (Yıldız, 2008: 36):

- Bazı kriterlerin sayısal verilere dökülmesi mümkün olmamaktadır.
- Yöneticiler genelde kişisel görüşleriyle orta not verme eğiliminde olmaktadır.

Belirtilen dezavantajlar işgörenler performanslarındaki başarıların ve farklılıkların tespit edilmesinde engel oluşturmaktadır. Ancak birçok kriterle işgörenlerin kendi aralarında veya örgütler arası kıyaslanabilir kılması nedeniyle bu değerlendirme yöntemini uygulamaktadır.

viii. Deneme yöntemi

İşletmelerin uyguladığı geleneksel değerlendirme yöntemlerinde birisi de performans deneme yöntemidir.

Deneme yöntemini işletmeler, yüksek pozisyona terfi yapacağı zaman uygun işgöreni, sayıca çok işgören arasından tercih yapmak zorunda kaldığı durumlarda uygulamaktadır (Güney, 2019c: 212). Uygun işgören için deneme süreci belirlendikten sonra boş pozisyon için işgören ataması yapılır ve bu süre zarfında işgören değerlendirilir. Pozisyon için değerlendirilebilecek aynı sayıda işgören olabilir. Bu tür durumlarda deneme yöntemi uygulanması elverişli olmayabilir. Çünkü her bir işgörenin boş mevki veya pozisyon için deneme yöntemiyle değerlendirilmesi çalışma düzeninde sorun oluşturabilir (Karakurt, 2009: 36). İşgörenlerin, adam kayırma olmadan, objektif ve somut verilere uygun olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin iş sürecine adaptasyonu, işi kavrayış şekli deneme yönteminde çok önemli unsurdur. Deneme yöntemi örgüt motivasyonuna ve örgütün birliğine de etki etmektedir.

İşgörenlerin davranışlarından ziyade görev sürecinde deneyimlerini nasıl kullandığını, kriz durumlarında nasıl örgütü yönettiği, örgütü iyi temsil edip etmediği gibi nitelikleri incelenilir (Canman, 1995: 152). Sonuç odaklı deneme yöntemiyle aynı kategoride özelliklere sahip işgörenlerden hangisinin pozisyona daha uygun olduğu belirlendiği söylenebilir.

Normal koşullarda deneme yöntemi küçük işletmelerde ya da aile işletmelerinde uygulanması daha olasıdır. Çünkü üst pozisyonlara muhtemel atamalar için işgören sayısının az olması bu değerlendirme yöntemin uygulanmasında kolaylık sağlamaktadır. Bu yöntemi, işgörenler arasındaki rekabeti çok arttırması ve bu durumun örgüt için yıkıcı sonuçlar doğurması nedeniyle araştırmacılar tarafından eleştirilebilir kılmaktadır.

ix. Anlatım-metin tipi değerlendirme yöntemi

Günümüzde işgörenin performansını detaylı incelemek isteyen işletmelerin tercih ettiği yöntemdir. Performans değerlendirme sürecinde puanlamayı denetleyen kişi yapmaktadır. Bu yöntemin kullanılma sebebi, işgörenlerin performanslarının belirlenen standartlara açıklayıcı şekilde uygun olup olmadığının belirtilmesidir.

İşgörene SWOT analizi yapılarak performansını, uzmanlık yetilerini, sorumluluklarını yerine getirebilme kabiliyetini, örgüte yaklaşımını kompozisyon şeklinde bir metin halinde açıklanmasıdır (Robbins and Judge, 2019: 568). “İşgörenlerin en iyi performansı nedir? Ya da hangi alanda performansının arttırılması ve geliştirilmesi gerekmektedir?” vb. sorulara basit ve işgörenin gelişimini desteklemeye yönelik istatistikî ölçek bilgisine ihtiyaç duymaksızın değerlendiren yetkililerce yazılan kompozisyon metinleridir (Sims, 2002: 205-206). Anlatım-metin tipi değerlendirme yönteminde “Değerlendime yetkilisi işin niteliğini, işin nicel yönünü, işgörenin becerisini ve uzmanlığını kendi görüşleri çerçevesinde bir metin düzenleme” sorusuyla incelenir (Barutçugil, 2002: 190). Değerlendirme yetkililerin, işleri gereği görüşlerini belirtirken adil ve anlaşılır olması beklenmektedir.

Anlatım-metin tipi değerlendirme yönteminin dezavantajları şu şekilde sıralanabilir(Karakurt, 2009: 36):

-Kompozisyon değerlendirme yönteminde kıyaslama yapılamamaktadır.

-Değerlendirme yetkilileri önyargılarıyla yöntemi düzenleyebilir ya da adam kayırmacılık yapabilir.

-Anlatım metin tipi değerlendirme yönteminde ölçüt olmadığı için özel durumların kaydedilmesinin önüne geçilememektedir.

-Yöneticileri ve işgörenleri karşılıklı güvensizliğe iten bir ortam oluşturabilir.

Sonuç olarak bu yönteminin, değerlendirme yetkilileri tarafından kurulan bir sistem olduğunu söyleyebiliriz. İşletmenin, yöneticilere ve değerlendirme yetkililerine güvenmesi; değerlendirme yetkililerin ise adil ve açık bir yaklaşım sergilemesi değerlendirme sürecinin karşılıklı yükümlülükleridir.

b. Modern performans değerlendirme yöntemleri

İşgörenin performans değerlendirme yöntemlerini, dış çevre kaynaklı teknolojik, bilimsel, ekonomik, sosyal gelişmeler iç çevrede ise; işletmenin küçülme-büyüme, organizasyon sürecinde gelişme, iş yeri konumu-demirbaşları vb. değişimler etkilemektedir. Tüm bu değerlendirme ölçütlerinin amacı, işgörenin verimli ve sorunsuz performans gösterebilmesini sağlamaktır.

Modern performans değerlendirme, geleneksel performans değerlendirmede çözülemeyen örgütün yapısına yönelik sorunların giderilmesi için üretilmiş alternatif yöntemler bütünüdür (Canman, 1995: 154). Modern performans değerlendirmesinin tüm alt yöntemleri; müşteri memnuniyeti, üst-ast mevkideki ve aynı pozisyondaki işgörenlerden alınan geri dönüşler gibi birçok açının birleşiminden oluşmaktadır (Kırgın ve Taşkın, 2016: 201). Modern değerlendirme yönteminde sadece düşük pozisyonlu işgörenler değil üst-üst ilişkisindeki yöneticiler, uzmanlar ve diğer işgörenlerin performansları işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Canman, 1995: 154). Modern performans değerlendirme yönteminde değerlendirmeyi yapan yetkililerin de nitelik ve beceri olarak incelemesi yapılmaktadır.

İşletmelerin kullandığı modern performans değerlendirme yöntemleri başlıklar halinde şu şekilde açıklanmıştır:

i. Başarı kayıt yöntemi

Başarı kayıt yöntemi, işletmelerin işgören performanslarını değerlendirme amacıyla kullandıkları değerlendirme yöntemidir.

İşletmeler başarı kayıt yöntemiyle sadece işi başarıyla tamamlanmış işgörenleri ele alıp; bu işgörenlerin performanslarını, birbirleriyle ilişkilerini, örgüte yaklaşımlarını, davranışlarını, örgütsel iletişimlerini, görevi bitirip bitiremediğini ve tüm bunlara etki eden diğer faktörleri de ele alıp incelemektedir (Karakurt, 2009: 37). Bu tanımla başarı kayıt yönteminin sadece olumlu neticeler üzerine kurulmuş bir değerlendirme yöntemi olduğunu söyleyebiliriz.

İşletmeler işgörenin kayıt ettiği notları, yayınları, liderlik özellikleri, uzmanlık yetileri gibi değerlendirme kriterlerini başarı kayıt yönteminde esas almaktadır (Çoban, 2016: 82). Başarı kayıt yönteminde de değerlendirme sonucunda işgörene geribildirim yapılmaktadır. Yıllık veya dönemlik olarak kayıtlar listeledikten sonra işgörenin başarısını arttırmaya yönelik ücret, mevki artışı veya ödül, takdir gibi teşvik edici uygulamalar denenmektedir (Karakurt, 2009: 37). Başarı sınıflandırması departmanlara veya kıdeme göre değişiklik göstermekte ve bu kayıt yönteminde ise sadece başarılı kabul edilen ölçekler ele alınmalıdır.

Araştırmacılar tarafından, bu yöntemde başarısız işgörenlerin dikkate alınmaması nedeniyle eleştirmektedir. Bu nedenle işletme yetkililerine doğru raporlar sunulamamaktadır. İşletme için zarar oluşturan durumların incelemesi ve araştırılması yapılamadığı için tek başına yeterli bir değerlendirme yöntemi olmamaktadır.

ii. Alan inceleme yöntemi

Alan inceleme yönteminde değerlendirme yetkilileri, genellikle işletmenin insan kaynakları departmanından seçilirken, işletme dışında da danışma ofisleriyle de anlaşarak bu süreçte destek alınmaktadır.

Alan incelemesi yönteminde insan kaynakları yetkililerinin, forma ya da ölçeklere ihtiyaç duymaksızın iş sonucunda neden başarılı/başarısız olduğuna dair işgörenlerle ve yöneticileriyle birlikte görüşmeler yaptığı değerlendirme yöntemidir (Savaş, 2005: 52). Alan inceleme yönteminde amaç değerlendirme yetkililerin performans değerlendirmede ölçülebilir temellere bağlı objektif

yaklaşım sergilemesini sağlamaktır (Çoban, 2016: 83). Alan inceleme yönteminde hem işgörenin hem de yöneticinin davranışları gözlenilmekte ve bunun sonucunda bireylerin kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlanmaktadır (Savaş, 2005: 52). Gözlem sürecindeyken aynı zamanda yöneticiyle görüşülüp denetimi altında olan tüm işgörenleri için detaylı sorular sorularak yöneticinin subjektif yargılarını tespit edebilir; iş politikalarına ve zorunlu görevlerin ne oranda uygulandığı raporlar halinde sunulabilir (Bingöl, 2010: 408). Alan inceleme yöntemi işgören performansının analiz edilmesi ya da geliştirilmesi amacıyla uygulanmakta ve genel kabul görmüş rutin bir fonksiyon olarak tanımlanabilmektedir (Singh, 2015: 36). Süreç sonunda verimli performans almaya yönelik yeni çalışma standartları geliştirilerek başarısız durumlar giderilir.

Büyük işletmelerde işgören sayısının fazla olduğu için alan inceleme yöntemi çok fazla zaman almakta ve bu nedenle eleştirilmektedir.

iii. Davranışsal değerlendirme yöntemleri

Davranış değerlendirme yöntemi, Smith ve Kendall adlı araştırmacılar tarafından 1963 yılında oluşturulan bir değerlendirme yöntemidir. İşletmeler davranış temelli değerlendirme yönteminde, işgörenlerin performanslarını gösterdiği süreci esas almaktadır.

Davranış değerlendirme yönteminde başarılı sonuç alınmasına etki eden kritik iş davranışları için ölçekler oluşturulmakta ve bu ölçekler form haline getirilerek işgörenler üzerinde değerlendirmeler yapılmaktadır (Aksoy, 2001: 59). Değerlendirme sürecinden sonra işgörelere davranışları hakkında geri bildirimlerin yapılması bu yöntemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinden ayırmaktadır (Uyargil, 2014: 53). Görev sürecinde işgörenlerin tepkileri ve davranışları için değerlendirilir. Formların hazırlanma sürecinde işgörenlerin objektif gözlemlenmesi ve yorumlanması çok önemlidir. İşgörenlerin değerlendirilme aşamasında oluşabilecek sorunların önüne geçilmek amaçlanmaktadır.

Davranış değerlendirme yöntemi “Davranışsal Beklenti Skalaları Yöntemi” ve “Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi” olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir.

(a) Davranışsal beklenti skalaları yöntemi

İşletmeler, bünyelerindeki iletişim kanallarına, örgütsel yapısı, dış çevrenin örgütle etkileşimi, işgörenlerin birbirlerine yönelik davranışları etki etmektedir. İşgörenin görevlerini yerine getirmesi artık işletmeler için yeterli olmamakta, örgütü psikolojik ve sosyolojik olarak daha yukarıya taşıması da işgörenden beklenilmektedir.

Davranış temelli değerlendirme yönteminin amacı, işgörenlerin belirlenen kriterlere ve ölçeklere göre görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini ölçmektir (Tunçer, 2013: 98). Sonuç odaklı yaklaşım sergilenmez, süreç odaklı yaklaşım sergilenerek işgörenin zaman aralığında gösterdiği performansını ve davranışlarını en iyi tanımlayan açıklamalarda bulunulur (Barutçugil, 2002: 192). İşletmeler, davranışları beklentilerine yönelik oluşturdukları ölçeklere göre yorumlamaktadır.

Davranışsal beklenti skalası, işgörenlerin kişilik özelliklerini veya şahsi fikirlerini değil, görevlerini en etkili ve verimli bir şekilde tamamlayabilecek davranışları ne sıklıkla sergilediklerini incelemektedir (Uyargil, 2017: 51). Genellikle hizmet sektöründeki işletmeler, müşteri memnuniyetine yönelik işgörenlerinin davranışlarını değerlendirebilmek için tercih ettiği yöntem çeşididir.

Geleneksel değerlendirme yöntemleriyle eş zamanlı olarak da uygulanabilir yöntemdir. Geleneksel değerlemede işgörenler, iş sonucunda başarılı olması beklenirken bu süreçteki başarılı olmalarına bakılmaksızın örgüt içi iletişimleri, örgütsel uyumu, örgüte yönelik yaklaşım ve tutumları, davranışsal beklenti skalaları çerçevesinde değerlendirilir (Uysal, 2012: 67-68). İşletmeler, bu şekilde hem örgütün yapısını hem de işgöreni bireysel olarak tanımaya çalışırlar.

İşletmeler birden fazla değerlendirme yöntemini aynı süreçte ya da farklı süreçlerde uygulamasıyla karşılaştırma yapılabilmektedir. Örgütü etkileyen dış veya iç faktörleri tespit edebilirler.

Davranışsal beklenti skalasına ilişkin örnek şekil 6 aşağıdaki gibi verilmiştir:

ÇOK İYİ PERFORMANS	--	Bir problemi çözmek için, müşteri ile veya çalışma arkadaşlarıyla bizzat kendisinin görüşmesi beklenir.
İYİ PERFORMANS	--	Bir astı, görev arkadaşını değiştirip değiştiremeyeceğini sorarsa, üstleri tarafından uygun bulunursa değişikliği kabul etmesi beklenir.
NE İYİ NE KÖTÜ PERFORMANS	--	Bir astı daha önce bir işte başarısız olmuşsa ve şimdiki performansının iyi olup olmadığını soruyorsa "evet, daha iyi" demesi beklenir.
KÖTÜ PERFORMANS	--	Bir müşteri anızal ürünler servisin geciktiğinden şikayetçi oluyorsa, servis konusunda eksiklikleri olduğundan yakınması ve en kısa sürede yardım etmeye çalışacaklarını söylemesi
ÇOK KÖTÜ PERFORMANS	--	Çalışanların problemleriyle ilgilendiğinde problemlerin daha kötüye

Şekil 6. Davranışsal Beklenti Skala Örneği

(Kaynak: Yurdakul, 2004: 21).

İşgörenlerin performansının değerlendiriciler tarafından manipüle edilmesi davranışsal beklenti skalasının eleştirilen bir yanıdır (Maertz and at all., 2007: 1070). İşgörenlerin bilgi ve yeteneklerinin ölçümleri yapılmasının ardından davranışsal beklenti yöntemi yapılması yöneticilere doğru bilgi verilmesini sağlayacaktır.

İşletmeler şekil 6'da görüldüğü üzere her bir örgüt içerisindeki işgörene ilişkin davranışsal beklenti skalası oluşturmakta ve bunun sonucunda zaman ve maddi giderleri karşılamaktadır.

(b) Davranışsal gözlem skalaları yöntemi

Modern değerlendirme yöntemlerinde performansları, tutum ve davranışları hakkında işgörenlere geri bildirimlerde bulunur. Geri bildirim yöntemi olarak gözlem tekniği ya da gözlem tekniğiyle birlikte diğer nicel analiz yöntemleri de uygulanabilmektedir.

Davranışsal gözlem skalaları yöntemi, beklenti yönteminin devamı niteliğinde geliştirilmiştir. İşgörenin işinde başarısız olmasına etki eden faktörlerin tespit edilmesi ve giderilmesi için uygulanan yöntemdir (Karakurt, 2009: 40). Davranışsal beklenti skalası yönteminde, sorunlar beklentilere göre ele alınmaktayken gözlem skalası yönteminde ise reel(gerçekleşen) sorunların giderilmesi esas alınmaktadır (Yurdakul, 2004: 22). Her bir örgüt için formlar düzenlenerek yapılan bir analiz yöntemidir.

İşletmeler, amaç ve hedefleri doğrultusunda işgören performanslarını objektif gözlem kıstaslarına göre hem organize etme hem de otokontrol yapabilmesini sağlamak için davranışsal gözlem skalasını oluşturmaktadırlar (Caruth, Caruth and Pane, 2008: 241). İşgörelere yapılan geribildirimler, performansların ve davranışların geliştirmesine katkı sağlamaktadır (Uyargil, 2017: 53). Değerlendirmede reel durum ve olanaklar birlikte işgörenin vaatlerini yerine getirmesi ve kendini gerçekleştirmesi ele alınmaktadır.

Sonuç olarak davranışsal değerlendirmeyle tespit edilen olumsuz etkenlerin giderilmesinden sonra oluşturulacak yeni düzen hakkında; işgörenlerin bilgilendirilmesi, fikirlerinin alınması bu değerlendirme yöntemini benimsemelerini kolaylaştırdığını söyleyebiliriz.

iv. Kendini değerlendirme yöntemi

Gelişen teknolojik yeniliklerle birlikte küreselleşen iş dünyasında işgörenlerin, iş saatlerindeki performanslarında oluşan değişimlerin sürekli izlenmesi için ve yaşanabilecek aksiliklere/sorunlara istinaden kişisel kayıtları oluşturabilmek için uygulanan değerlendirme yöntemidir.

Diğer bir adıyla öz değerlendirme, işgörenin kişisel planlarına, amaçlarına ne ölçüde yaklaştığını görebilmesi amacıyla kendi performansını değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2010: 396). Genelde dönem sonunda örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma derecesi ölçülürken ast ve üst işgörenlerle birlikte değerlendirilen işgören de katılmaktadır (Uyargil, 2017: 33). İşgörenin kendini değerlendirmesinde teknolojik malzemelerden de yararlanılmaktadır. Çünkü kişinin kendini belirli(sayısal) ölçülere bağlı olmaksızın değerlendirdiği yöntemler rasyonel olarak kabul edilmemektedir. Ayrıca diğer değerlendirme yöntemlerine destek olması için de uygulanabilir yöntemdir.

Son zamanlarda işletmeler işgörenlerin performanslarını fayda-maliyet analizine göre kontrol edebilmesi için kendi görüşlerine de başvurmuştur (Mathis and Jackson, 1991: 424). Fikri alınan ve görüşlerine önem verilen işgörenlerin, görevine ilişkin pozitif duygular geliştirmesi kendini değerlendirdiği bu sistemde destekleyici olacaktır. İşgörenler değerlendirme öncesine işletme için pozisyonunun önemini ve işletmeye sağladığı maddi faydasını bilmesi inisiyatifli değerlendirme yapmasına neden olabilir (Işığışık, 2008: 6). Ancak insan kaynaklarının bu bilgileri paylaşması işgöreni etkileyecek bir propagandaya dönüşmemelidir.

Değerlendirme sisteminin bir kolu olarak kullanılan bu yöntemde işgörenin öz değerlendirme yapmasında objektif yaklaşım göstermesine dikkat edilmektedir. Kişinin kendini değerlendirmesinde abartılmış başarılar ve öz-kayımlar yapabilme ihtimaline karşın aynı pozisyondaki ve ast-üst işgörenlerinin görüşleri bu değerlendirmede ele alınır (Robbins and Judge, 2019: 566-567). Birçok bakış açısıyla yapılan değerlendirmeler birleştirildikten sonra, işgörene performansına ilişkin daha kapsamlı geri bildirimler yapılmasını sağlayacaktır. Kişinin öz değerlendirmesinde yaptığı hataları veya tutarsızlıkları fark etmesinde yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak diğer değerlendirme yöntemleriyle birlikte uygulandığında işgörene daha komplike geri bildirimlerin yapılmasına; işgörenin performansına ilişkin varsayımlar geliştirmesine ön ayak olmaktadır.

v. Amaçlara göre yönetim yöntemi

İşletmelerin genel olarak dönemlik veya iş bitimi amacıyla satış, üretim ve pazarlama departmanları için tercih ettiği performans değerlendirme yöntemidir.

Amaçlara göre değerlendirme, işletmenin belirlediği amaç ve hedeflerin işgörenlerin ve yöneticilerin beraber kabul etmesi ve özümsemesi; ortak harekete geçilmesi için güdüleyici koşulların sağlanması ve performans sonuçlarının ortak değerlendirildiği yöntemdir (Yurdakul, 2004: 24). Bu güdüleyici koşullar işgörenin ihtiyaçlarıyla sınırlı kalmamakta motivasyonunu ve gönüllü çalışma isteğini de arttırıcı niteliklere sahip olmaktadır.

Amaçlara göre yöntem yöntemi dört kademedен oluşmaktadır. Bu kademeler şu şekilde sıralanabilir (Erdoğan, 2007: 54):

- Amaç ve hedeflerin tespit edilip belirlenmesi,
- Faaliyetlerin aşama aşama planlanması,
- İşgörenler için oto kontrol sistemi oluşturulması,
- Dönemlik veya yıllık oluşturulan periyotlarla yöntemin denetlenmesi.

İşgörenler ile yöneticiler ortak görüşler neticesinde uzun dönemli amaçlar ve hedefler geliştirmekte; sonrasında ise bu amaç ve hedefler doğrultusunda değerlendirme şeması oluşturulmaktadır (Çetin vd., 2017: 165). Modern yönetim kollarından birisi olan bu yöntemde işgörenlere de karar alma da pay verilerek değerlendirmenin tek bir merkezde toplanmasının önüne geçilir.

Amaçlara göre yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmelerin esas aldıkları kriterleri şu şekilde sıralayabiliriz (Nemutlu, 2017: 45):

- İşin tam ve açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.
- Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için planlar ve stratejiler geliştirilmelidir.
- Belirlenen plan ve stratejilerin uygulanma sürecinde işgörenlere baskıcı yönetim anlayışıyla yaklaşılmamalıdır.
- Sonuçlanan iş hedeflerle kıyaslanıp analiz edilmelidir.
- Yöntemin son aşamasında yeni amaçlar geliştirilmelidir.

Yönetimin daha önce amaçlara göre yönetim yönetimini uyguladığı esaslar incelenir ve oluşturulmuş raporlar kaynak olarak kullanılabilir.

Ayrıca yasal mevzuatlar çerçevesinde kısa vadeli amaçlar oluşturmak ve bu amaçlara ulaşabilmek için kolay analiz edilebilen, performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmaktadır (Arvey and Murphy, 1998: 161). Dar bir perspektifte değerlendirme yapabilme imkânı sağlması küçük ölçekli işletmeler için kullanılmasında kolaylık oluşturarak diğer yöntemlerden ayıran başka bir olumlu özelliğidir.

Amaçlara göre performans yönetimi, işletmelere sunduğu faydaları aşağıda sıralanmaktadır (Özdemir, 2002: 50):

- İşgörenlerin orantısız güç kullanarak kendilerini yıpratmalarının önüne geçilir.

-Ödüllendirme ve takdir stratejilerinin doğru yapılmasını sağlar.

-Değerlendirme yönteminde ölçülebilir standartlar geliştirilmesini sağlar.

-Ast-üst yetki paylaşımında kolaylık sağlar.

-İşgörenlerin örgütle uyumlu çalışmalarını ve iletişimlerinde kolaylık sağlar.

-İşgörenlerin motivasyonunu yükseltmek için kullanılabilir.

Amaçlara göre yönetimde yukarıda belirtilen faydalara ulaşabilmek için performans incelemesi kıyaslamaların ve ölçümlerin doğru yapılabilmesi için yazılı, açık ve sistemli bir yapıda geliştirilmelidir.

Amaçlara göre performans yönetimi işletmelere sunduğu zararları aşağıda sıralanmaktadır (Özdemir, 2002: 50):

-İşgörenlerin sürekli dikey ve yatay iletişim kurmak zorunda kaldığı prosedürler nedeniyle işin yapılmasında zaman kaybı olabilmektedir.

-Planlamanın ve ölçümün tek merkezde olmaması nedeniyle yöneticilerin zorlandığı bir yönetim türüdür.

Amaçlara göre değerlendirme yönteminde işgörelere bağılı oldukları örgütün yapısı hatırlatılmakta ölçülebilir verilere bağılı olarak kritik noktaların ve ana sebeplerin izahı yapılmaktadır. Böylece işgörelere ve yöneticiler zayıf ve eksik yönlerini ve başarılı oldukları örgüt çalışmalarında ne ölçüde rol oynadıklarını görebilirler.

vi. Değerlendirme merkezi yöntemi

Değerlendirme merkezi yönteminde işgörelere performans ve performansını etkileyen en önemli unsur olan psikolojisi de analiz edilmektedir.

Yetkililerin işgörelere daha önce tecrübe etmediği mevki ve pozisyonlara atamalarına etki eden uzmanlık ve yetenek ölçümleri, mülakat yöntemleri, başvuru formları, kişilik özellikleri dikkate alınarak oluşturulmaktadır (Canman, 1995: 161). Değerlendirme merkezleri organizasyon sürecinde işgörelere, örgütsel veya bireysel olarak daha verimli ve etkin performans göstermesini sağlayacak şekilde seçilmektedir.

Değerlendirme merkezi yönteminde aşağıda belirtilen hususlar dikkate alınmaktadır(Savaş, 2005: 50):

- İşgörene uygulanan psikolojik testler,
- İş/yetenek oyunlarının oynanması,
- İşgörenin performans egzersiz ölçümleri,
- İşgörenin lidere ihtiyaç duymaksızın görevlerini yerine getirme oranı veya çalışma şekli,
- İşgören hakkında örgüt üyelerinin ve ast-üst iletişim kurduğu diğer işgörenlerin görüşleri,
- Stresli iş ortamında konsantrasyon ve çalışma kabiliyeti,
- İletişim kurma becerileri.

Değerlendirme merkezi yönteminin eleştiri aldığı yönleri; psikolojik değerlendirmelerin yeteri düzeyde bir derinliğe sahip olamaması, değerlendirmenin 3-4 günlük süre dilimine kadar uzaması ve bu yöntemin iş yeri dışında yapılması sebebiyle maliyetinin yüksek olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2012: 209). Yüzeysel yapılan değerlendirme merkezi yöntemi işletme için sadece zaman ve maliyet israfına neden olacaktır.

Sonuç olarak belirtilen bu hususların, işgörenin sadece geçmişteki performansını değerlendirmeye yönelik değil gelecekteki performans ölçütlerini oluşturabilmeye yönelik de kaynak alındığını söyleyebiliriz (Boztemir, 2011: 30-31). İşgörenin yetenek ve becerilerinde sınırlarını geliştirmeye yönelik adım atılmasını sağlamaktadır.

Değerlendirme merkezi yöntemindeki işgörenin, mevki ve pozisyon atamaları öncesinde işi doğru yerine getirebilme kabiliyetini ölçebilmektedir. Büyük işletmelerde değerlendirme merkezine istinaden ayrı departmanlar da oluşturulmaktadır.

vii. 360 Derece performans değerlendirme yöntemi

360 Derece performans değerlendirme, ilk olarak 90'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. ABD ve Batı Avrupa'daki büyük işletmelerde giderek popüleritesi

artan bu yöntem kullanılmakta ve işgören birçok geribildirim yöntemleriyle ele alınıp değerlendirilmektedir.

Günümüzde işletmeler, 360 derece performans değerlendirme yöntemini büyüklüklerine, örgüt yapılarına, örgüt kimliklerine, müşteri kitlelerine ve tedarikçi sayılarına göre dönemlik revize ederek maksimum verimliliğe ulaşmak için kullanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yönteminin geleneksel performans değerlendirme yönteminin aksine birçok işlevi mevcuttur.

360 Derece performans değerlendirme yönteminin birçok araştırmacı farklı şekilde tanımlamıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

-360 derece performans değerlendirme, işgörenlerin iş bitimi göstermiş oldukları başarılı performansın bağlı olduğu örgütün diğer üyeleri tarafından, tedarikçileri ve müşterileri tarafından değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Güney, 2019c: 220-221).

-360 derece performans değerlendirme, işgörenin iletişim kurduğu astların, kendi pozisyonundaki işgörenler ve üstler tarafından analiz edilip değerlendirilmesidir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 52).

-360 derece performans değerlendirme, ortak ve üst düzey işgörenlerin tüm yönleriyle kalitatif bir şekilde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler ele alınarak işgörene geri bildirimde bulunulmasıdır (Sabuncuoğlu, 2012: 194).

-360 derece performans değerlendirme, işgörenin performansı, işgörenin örgüt arkadaşlarından, bağlı olduğu üstlerinden, sorumluluğundaki işgörenlerden (astlar), hatta işgörenin kendisinden, şirket projelerinde çalıştığı kurum dışı kimselerden, müşterilerden elde edilen verilerin kaynak olarak kullanılmasıyla analiz edildiği bir değerlendirme yöntemidir (Bayram, 2005: 52).

-360 derece performans değerlendirme, işgören performansını departman, organizasyon ve global olarak ele alan, işgöreni analiz eden ve işgörene geri bildirimle birtakım taleplerde bulunan yöntemler bütünüdür (Mathis and Jackson, 1991: 340).

-360 derece performans değerlendirme, kişinin belirli dönemlerde gösterdiği performansın alt-üst işgörenler, müşteriler ve işletme sahipleri tarafından değerlendirilmesidir (Dcenzo and at all., 2017: 229).

-360 derece performans değerlendirme, yetkililerin emeği, duygusal yaklaşımlarını ve işgörene ait diğer bilgilerin toplandığı ve sonrasında çok yönlü geri bildirim yapıldığı bir değerlendirmedir (Alexander, 2006: 1).

Sonuç olarak yukarıdaki tanımlara istinaden 360 derece değerlendirme yönteminde geliştirilen ölçekler ve değerlendirme kriterleri, işgörenin etkileşimde kaldığı işgörenlerin cevaplarıdır diyebiliriz.

360 derece performans değerlendirmede zaman dilimi şu şekilde gerçekleşmektedir(Sabuncuoğlu, 2002: 196-197):

-İşgörenin ve örgütün amaçları belirlenmeli ve birbiriyle uyumlaştırılmalıdır.

-Değerlendirme yetkilileri seçilerek bu konuda eğitilmeli,

-İşgören performansını değerlendiren ölçekler belirlenmeli,

-Değerlendirme listeleri, soruları, formları oluşturulmalı,

-Değerlendirme araçları ve malzemeleri seçilmeli,

-İşgörenlerin değerlendirildiği kriterler kategorize edilerek puanlamalar oluşturulmalı,

-İş sonucundaki işgören performansı puanlanmalı,

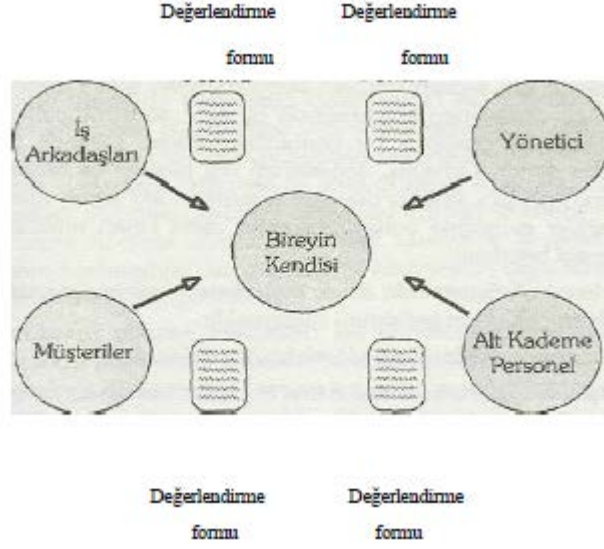
-Değerlendirme sonucundaki veriler analiz edilerek rapor haline getirilmeli,

-Değerlendirilen işgörelere geribildirimler sağlanmalı,

-İşgörenin performansını düzeltmeye ve geliştirmeye yönelik planlar/stratejiler yapılmalı ve son olarak bunlar yürütülür.

360 derece performans değerlendirme yöntemi işgörenin gelişimine yönelik bir araç kullanıldığında verimli olmaktadır. İşgörenin performansı değerlendirilirken başında yetkilinin durmasına ihtiyaç duyulmamakta işgörenin öz değerlendirme yapabilmesine olanak sağlamaktadır (Yumak, 2019: 37). Değerlendiricilerin sayısı, uzmanlıkları dönemlik ya da departmanlara göre değişiklik gösterebilmektedir.

360 derece performans değerlendirme yöntemine istinaden şekil 7, aşağıda şu şekilde verilmiştir:



Şekil 7. 360 Derece Değerlendirme Şeması

(Kaynak: Sabuncuoğlu, 2012: 194).

360 derece performans değerlendirme yönteminin işletmeler için faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Yamaç, 2020: 33-34):

-Örgüt veya işletme tarafından değerlendirilen başarılı işgörenleri takdir edilir ve ödüllendirmeler yapılır.

-Değerlendirme sonucunda performansın geliştirilmesi için gerekli eğitimler verilir.

-Örgütsel birliğin, güvenin ve adaletin gelişmesini destekler.

-Değerlendirme sonrasında müşteri memnuniyetine yönelik gelişmeler gösterilir.

Tüm bu olumlu özelliklerinin yanı sıra 360 derece performans değerlendirme, örgütün amaç ve hedeflerinin yeniden oluşturulmasında, örgütün misyon ve vizyonunun geliştirilmesinde, değişen örgüt yapısını uyumlaştırılmasında rol oynamaktadır (Güven ve Bağrıaçık, 2011: 5). İşletmelerde, geribildirim sonucunda işgören ve yöneticiler için kariyer planlamaları yapılmaktadır.

360 derece performans değerlendirmenin işletmeler için faydaları olduğu kadar olumsuzlukları da mevcuttur. Bu olumsuzlukları şu şekilde sıralayabiliriz (Yamaç, 2020: 34):

- Değerlendirme yetkililerin yeterli bilgi ve uzmanlık seviyesinde olmaması,
- Değerlendirmenin objektif ve adaletli yapılmaması,
- Değerlendirme sürecinin saklı tutulmaması ve işgörenlere süreç tamamlanmadan bilgi verilmesi,
- Değerlendirme ölçülerinin ya da kriterlerin yanlış belirlenmesi,
- Değerlendirme sürecinde gerekli ekipman ve teçhizatın sağlanmaması,
- Değerlendirme sonucunda işgörene geri bildirim yapılmaması,
- Değerlendirme sonucunda başarılı işgörenlere ödüllendirici ya da güdüleyici sistem geliştirilememesi.

360 derece yöntemi işgörenlerin gelişmesi ve performansın iyileştirilmesinden ziyade yöneticilerin çıkarları doğrultusunda kullanılması başka bir olumsuz özelliğidir (Güven ve Bağrıaçık, 2011: 5). Yapıcı bir değerlendirme yöntemi olduğu için değerlendirme yetkilileri, işgörenlere karşı sert tutumlar göstermemelidir. 360 derece performans yönetiminde de sistemli olmak çeşitli hataların önüne geçilmesini sağlayacaktır.

360 derece değerlendirmeyle, yöneticilerin fark etmediği, işgörenle örgütün uyummadığı ya da tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmadığı gizli noktaların keşfedilmesini sağlamaktadır.

viii. Elektronik performans değerlendirme yöntemi

İşletmeler gelişen teknolojiye adapte olmak için örgüt şemasında bilişimi kullanmak zorundadır. İşletmeler mal veya hizmet üretim sürecinde teknolojik gelişmelerde yararlandığı gibi işgörenlerin performanslarını değerlendirmek için de yararlanmaktadır.

Büyük işletmeler elektronik performans değerlendirme yöntemi objektif, açık, takip edilmesi kolay ve hızlı bir sistem olduğu için tercih etmektedirler (Şenol, 2003: 31). İşletmeler bu sayede işgörenlerin performanslarını kaydedebilme ve değerlendirme aşamasında bu kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Telefon operatörleri, müşteri temsilcileri, yazılım uzmanları, banka işgörenleri, market kasa personelleri gibi komplike çalışma alanları örnek gösterilebilir (Yılmaz, 2005: 6). Bu yöntemi sadece hizmet sektörü değil, mal sektöründe de faaliyet

gösteren işletmeler, üretim departmanlarını takip edip değerlendirebilmek için de kullanmaktadır.

Elektronik performans değerlendirme yöntemiyle, işgörenler performans gösterirken neleri doğru neleri yanlış yaptığına ilişkin verileri kısa bir sürede toplayabilme ve kaydedebilme imkânı sağlayarak işletme yetkililerine sunulmaktadır (Güney, 2019c: 228). Süreç hakkında son kararı işletme yetkilileri veya yöneticiler vermektedir.

İşletmeler elektronik değerlendirme yöntemini genelde çok tekrar içermeyen karışık, takibi zor işlerin seyrini sağlamak ve işleyişini kolaylaştırmak için tercih etmektedir (Yılmaz, 2005: 6). Online veri altyapısı kurularak tüm bu bilgiler bir havuz ortamında muhafaza edilmektedir.

İşgörenler, performanslarının elektronik yöntemlerle takip edildiğini bilmeleri şu şekilde yararlar sağlamaktadır (Yılmaz, 2005: 10):

-İşgörenlerin kayıtları değerlendirme sürecinde veya belirli şartlar dâhilinde gözlemlenilmesi kolaylıkla hızlı bir şekilde rapor/veri sunabilir.

-İşgören elektronik yönetim yönteminin sonucunda değerlendirileceğini önceden bildiği için performansındaki verimlilik artar.

-İşletme kaynaklarını işgörenin keyfi kullanılmasının önüne geçilebilir.

-İşgörenin daha disiplinli çalışmasına katkı sağlar.

İşletmelerin, işgören elektronik yollarla rızası olmadan izlemesi veya dönemlik performans değerlendirmesine istinaden kendisine bilgi vermemesi bu yöntemin olumsuz yanlarını oluşturmaktadır (Yılmaz, 2005: 11). Elektronik performans yönetim sürecine örgütsel iletişimi iyi olan işgörenler işletmelerin beklentilerini kolaylıkla öğrenebileceklerdir.

Elektronik performans değerlendirme yöntemi diğer değerlendirme yöntemleriyle birlikte uygulandığında destekleyici rolde oynayabilir.

ix. Standartlar performans değerlendirme yöntemi

Uluslararası kabul görmüş yönetmelikler çerçevesinde işletmelerin yerine getirmek zorunda olduğu iş standartları mevcuttur. Hizmet sektöründeki kamu kuruluşlarında ve özel kuruluşlarda gösterilen performansın uluslararası kabul

görmüş standartlar düzeyinde olması rekabet nedeni olmaktadır. Üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ise günümüz teknolojisine adapte olabilecek standartlarda üretim bandı ve organizasyon şeması geliştirmesi rekabet için çok önemlidir.

Bu yöntemde işgörenlerin gösterdikleri performansın fiziki sonuçlarını detaylı ve ayrıntılı raporlar halinde önceki dönemlerde kabul edilmiş performans düzeyleriyle ve iş politikaları gereğince kabul edilmiş standart ölçekleriyle kıyaslanması olarak tanımlanmaktadır (Uyargil, 2017: 56). İşletmenin kaydi raporlarının performansa yansması kuvvetli bir iletişim kanalıyla sağlanır. Standartlar performans değerlendirme yöntemine bazı araştırmacılar ise “verimlilik” değerlendirmesi (Savaş, 2005: 49) olarak tanımlamıştır. Verimlilik standardında sayısal analiz ve ölçeklerin esas alınması gelecek dönemlerdeki değerlendirmeler için de kullanılabilir olmasını sağlayacaktır.

İşletmeler, işgörenlerin standart performans yöntemini birçok kritere göre değerlendirmektedir (Barutçugil, 2002: 189):

- Örgütün yaklaşık(tahmini) üretim/hizmet düzeyi,
- Temsili işgörenlerin performanslarındaki başarıları,
- Sürekli çalışma metodları,
- Standart çalışma düzeneği,
- Değerlendirme yetkilileri ya da yöneticilerinin fikirleri ve onayları.

Ast ve üstün bir araya gelerek yaptıkları münazaralar sonucunda bu standartlar oluşturulmaktadır (Erdoğan, 2006: 22). Yöneticinin ortak karar alma esnasında işgörenin fikirlerine önem vermemesi veya fikirlerini bastırmaya çalışması standartların yanlış belirlenmesine sebep olabilmektedir.

Değerlendirme sürecinde ilk olarak görevin ve organizasyonun şeması oluşturulmakta ve sonrasında bir şema belirlenmektedir. İş sürecinde ve bitiminde bu fiili durum ile kaydi durumun kıyaslanması yapılır. Kıyaslama sonucunda olumlu veya olumsuz farklar tespit edilerek puanlama hesaplanmakta ve bunun sonucunda işgörenin gelişimine-değişimine yönelik stratejiler oluşturulmaktadır (Güney, 2019c: 229). Standartlar performans değerlendirme yöntemin sadece iş veya organizasyonun dikkate alınması işletmelere kolaylık sağlamaktadır.

İşletmeler oluşturdukları standartların doğruluğunu verimlilik ilkesine göre performansın tepe noktalarını belirleyerek de ölçebilmektedir. Sonuç olarak standartlar yöntemi diğer modern değerlendirme yönteminden daha objektif ve net bir yöntemdir diyebiliriz.

10. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

İşletmelerin yürüttüğü performans değerlendirme politikaları hem işgörenler hem de yöneticilerin subjektif yaklaşımları çerçevesinde sekteye uğrayabilmektedir.

İşgörenlerin değerlendirme süreci hakkında bilgi sahibi olmaları kasıtlı hatalar yapabilmesine ya da bilinçli normalden daha iyi performans gösterebilmesine neden olabilmektedir. Yöneticilerin ya da değerlendirme yetkililerin ise bu aşamada objektif bakış açısından sapması, işgörelere karşı doğru olmayan yaklaşımlar sergilemesi söz konusu olabilmektedir. İşletmeler için büyük maddi riskleri oluşturan performans değerlendirme hataları başlıklar halinde açıklanmaktadır.

a. Hale etkisi

İşgören performansı değerlendirilirken yetkililerin görüşlerine ve değerlendirmelerine göre yaptığı hatalardan birisi de hale etkisinde kalmalarıdır.

Hale etkisi yetkilinin, performans ölçümünde işgörenin bağımsız olmadan ve özel yanlarına ayırım gözeterek yaptığı değerlendirme hatasıdır. Buna örnek olarak işgörenin performansındaki başarılarına veya başarısızlıklarına tek düzende puan verilmesini gösterebiliriz (Kassim, 2011: 180). Analitik olmayan değerlendirme yöntemlerinde yetkililerin bu tür hatalar yaptığı görülmektedir.

İşgörenlerin her bir değerlendirme aşamasında tek bir niteliğe göre veya belirlenen standartlar çerçevesinde değerlendirilerek yetkililerin hale etkisinde kalmaları en aza indirilmeyi amaçlanır (Ahmed, 2015: 14). Yetkilinin tek bir başarılı ya da başarısız performansın etkisinde kalması ölçüm kriterlerini objektif ve bağımsız değerlendiremediği koşullarda hale etkisinden bahsedebiliriz (Işığışok, 2008: 7). Ölçüm kriterlerinin sayısal verilere göre belirlenmesi, yetkililerin hata payını kısıtlayacaktır. Dolayısıyla yetkililerin kişisel görüşleri, önyargıları ve ilişkileri daha az ön planda olacaktır. Diğer bir araştırmacının

tanımında ise değerlendirme formunda, işgörenin sorumlu olmadığı işlerde başarılı kabul edilmesi ya da sorumlu olduğu işlerin tümünde ise başarısız kabul edilmesi “hale etkisinde” kaldığı belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 218). Hale etkisinin tespit edildiği değerlendirmelerde işgörenlerin başarıları güvenilir ve doğru olarak kabul görülemez. Bu nedenle ölçekler revize edilmelidir.

Hale etkisinin görüldüğü değerlendirme örneği aşağıdaki şekil 8’de şu şekilde verilmiştir:

Değerlendirme faktörleri

İnsiyatif yeteneği			██████████		
İş birliği yeteneği			██████████		
İş çıkarma yeteneği	██████████				
İş başarıma yeteneği				██████████	
İş bilgisi			██████████		
	1	2	3	4	5

Değerlendirme Derecesi

Şekil 8. Hale Etkisi Örneği

(Kaynak: Vergili, 2008: 73).

Şekilde yetkilinin, hale etkisine bağlı yaptığı hatalı değerlendirme görülmektedir. Şekilde birden beşe kadar ki derecelerde, beş en yüksek bir en düşük puan anlamına gelmektedir. Şekilde, yetkilinin işaretlediği derecelerde, benzer puanladırma yaptığını görebiliriz.

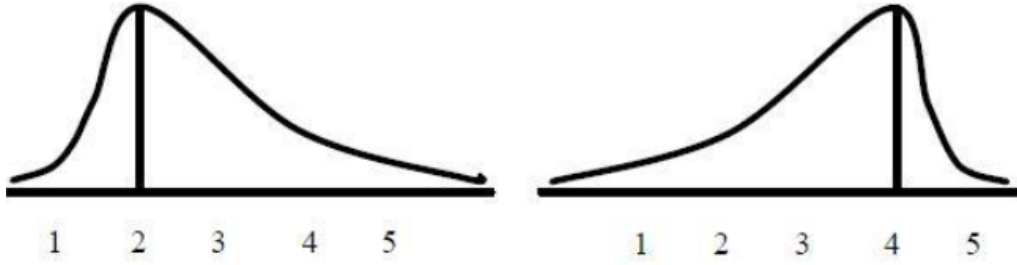
b. Belirli puan ya da derecelere yönelme

Yetkililerin işgörelere ve performanslarına yönelik yaklaşımları kişiden kişiye göre değişmektedir. Bazı yetkililer sorunlara, olaylara ve başarılarla karşı daha sıcak yaklaşımlar sergilerken bazı yetkililer ise daha soğuk ve mesafeli yaklaşımlar sergileyebilir. Yetkilinin duygusal yaklaşımı belirli puanlama grubuna yönelmesinde etkili olabilmektedir.

Yetkililerin belirli puana (ya da puan aralığına) yönelerek yaptıkları bu tür hatalarda ilk değerlendirmelerinde düşük puan(lar) verme eğilimindeyken ikinci

değerlendirmelerinde ise yüksek puan(lar) verme eğiliminde olmaktadır (Işığışık, 2008: 7). Yetkililer değerlendirme sürecini işgörenin hak ettiği ölçülerde değil kendi görüşleri, istekleri ve yargıları çerçevesinde puanlamaktadır. Eğer yetkili, değerlendirme sürecinde işgören hakkında yeteri düzeyde bilgiye sahip değilse veya bu tür iş yükünden kaçınıyorsa genellikle orta puan vermeye yönelmektedir (Işığışık, 2008: 7). Puanlama koşulları veya standartları yetkililerin görüşleri çerçevesinde şekillenmesi objektif değerlendirme sürecinden uzaklaştığını göstermektedir.

Değerlendirme yetkililerinin, belirli puan ya da derecelere yöneldiğinin örneği şekil 9'da şu şekilde verilmiştir:



Şekil 9. Belirli Puan ya da Derecelere Yönelme Örneği

(Kaynak: Uysal, 2012: 80).

Bu tür hataların önüne geçebilmek için yetkililer, değerlendirmenin başından sonuna kadar verdikleri puanlamaları, kaynaklarıyla ve gerekçeleriyle temellendirilecek bir biçimde açıklamalıdır (Uyargil, 2017: 90). Ayrıca her sektör veya iş için yetkililer değerlendirmelere hâkim olamayabilir.

Genelde hizmet sektöründe puanlamanın karmaşık yapıda olması nedeniyle ve personel sayısı çok olan işletmeler puanlama yönteminde geri bildirimleri kullanabilmektedir. Hizmet sektöründe değerlendirme sürecinde belirli puan ya da derecelere yönelmeyi önlemek için müşteri geribildirimlerinden yararlanılabilir. Performans değerlendiren müşterilerin, tedarikçilerin ve gerekli görüldüğünde iş arkadaşlarının puanlamaları, senkronize edilmekte ve tek bir kişinin görüşüne bağlı oluşan bu tür hataların önüne geçilebilmektedir.

c. Yeni oluşan olaylardan etkilenme

İşletmelerde yönetici ile işgören arasında kurumsal bir iletişim ağı oluşmasına rağmen duygusal bağlılığın kaçınılmaz olduğu çalışma ortamları mevcuttur.

Yeni oluşan olayların etkisinde kalan yönetici, daha öncesinde başarısız performans göstermiş işgörenin yeni görevinde de başarısız olacağına inanması olarak tanımlamaktadır. Aksi durumda genel itibariyle standart üstü performans gösteren işgören, son değerlendirmede (çeşitli sebeplerden kaynaklı) standart düzeyi yakalayamamışsa başarısız olarak değerlendirilmektedir (Öztürk, 2009: 71). Daha önceki başarıları göz önüne alınmamaktadır.

Yöneticilere, değerlendirme sürecinin başından itibaren başarılı ve başarısız performansları kaydetmesi ve örgüt üyelerine istinaden çizelgeler oluşturması tavsiye edilmektedir (Savaş, 2005: 63). Değerlendirmeciler bu tür yöntemlerle tarafsız ve açıklanabilir bir yaklaşım gösterebilmektedir. İşletmelerde genellikle bir yıllık dönemin değerlendirildiği ve denetleyicinin işgören hakkında en yakın tarihte belirttiği olumlu ya da olumsuz analizlere göre değerlendirme yapılması olarak belirtilmiştir (Çetin vd., 2017: 167). Dönem boyunca gösterilen tüm başarılar dikkate alınmadığı için yöneticilerin veya değerlendirme yetkililerinin bu yanlış tutumlarını önleyici kısıtlayıcı uygulamalar geliştirilebilir.

Genelde değerlendirilme sonucunda bu tür hatalar tespit edilmekte ancak organizasyon sürecinde de işgörelere kısa geribildirimler yapılırken bu tür hataları gün yüzüne çıkarmaktadır.

d. Kontrast hatalar

Yetkililer, işgöreni değerlendirirken bağlı oldukları örgütün genel performansı ile veya sıralı değerlendirmelerde kendisinden önceki performanslardan etkilenerek değerlendirme sürecinde hatalar yapabilirler.

Arka arkaya yapılan çok sayıdaki değerlendirmelerde yetkililer, işgörenlerin farklı seviyelerde performans göstermelerine rağmen birbirlerine yakın puanlar verebilmektedir (Çoban, 2016: 66). Örneğin büyük işletmelerin üretim departmanlarında ve satış departmanlarında kısa sürede çok sayıda personelin değerlendirilmesiyle ortaya çıkan bu tür hatalar görülebilmektedir. Bazı araştırmacılara göre etkisi, eskisi kadar önemli olmasa da yetkililerin

değerlendirme sürecinde her bir işgöreni için ayrı günlük tutarak değerlendirme işlemini yapması kontrast hatalarının önüne geçilmesinde yardımcı olabilmektedir (Arvey and Murphy, 1998: 152). Örgütün doğru iş modelini bulmak kontrast hatalarının önüne geçebilmede yararlı olacaktır (Chesbrough, 2010: 359). Kontrast hataları genel olarak ölçekler ve modellerin göz ardı edilmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Yapılan değerlendirmede kontrast hataları tespit edildiğinde işgörenlerin performanslarındaki başarı ölçekleri ile sıralamaları tekrardan gözden geçirilmeli ve revize edilmelidir.

e. Kişisel ön yargılar

Yöneticiler ve değerlendirme yetkilileri geçmişteki tecrübeleri veya kişisel özellikleri nedeniyle bazı işgörelere sebepsiz olumsuz yaklaşım sergileyebilirler. Bu durum çeşitli sebeplerle yaşanabilmektedir. Yöneticiyle işgörenin enerjisi uyuşmayabilir, fiziksel görünüşe bağlı olabilir ya da bu süreçte kişisel konular irdelenerek ön yargılar oluşabilir. Bunun sonucunda performans değerlendirmeyi yapan yönetici işgörelere karşı doğru bir yaklaşım sergileyemeyebilir. Yönetici, değerlendirmede işgörenin iş kabiliyeti ve becerileri ölçümünü sağlamalıyken bu amacından sapmış olur.

TDK ön yargıyı “Bir kimse veya bir şeyle ilgili olarak belirli şart, olay ve görüntülere dayanarak önceden edinilmiş olumlu veya olumsuz yargı, peşin yargı, peşin hüküm, peşin fikir (TDK, 22.05.2020)” olarak tanımlamaktadır. Bazı araştırmacılara göre ise önyargı “bir bireyin başka bir birey için peşin hüküm verdiği ya da yargıladığı süre dilimi” olarak tanımlanabilmektedir (Prendergast and Topel, 1993: 355). İnsanlar birbirlerini tanıma aşamasındayken yaş, din, soy, dış görünüş, dil gibi unsurlara dikkat etmekte; dolayısıyla çevresindeki diğer insanları sınıflandırmaktadır.

Performans değerlendirme sonucunda işgörenler, değerlendiricilerinden ya da yöneticilerinden kişisel görüş ve önerilerini almak isteyebilirler. Geri bildirim sürecinde yardımsever, adil ve objektif yaklaşım sergilenmesi işgörenlerin algularını şekillendirici rol oynamaktadır (Maertz and at all., 2007: 1059-1060). Önyargıların oluşmaması için işgörenlerin, kendilerini denetleyen kişilerle

kurduğu iletişimin t¼r¼ ve bu iletişim kanallarının uygun standartlarda ¼nceden oluşturulması gerekmektedir.

Bu nedenle değerlendirme ¼ncesindeki y¼netici-iřg¼ren ilişkisindeki s¼bjektif boyut dikkate alınmayıp objektif, sayısal verilerle ¼l¼lebilir ve kurumsal standartlar ¼zerine kurulmuş bir değerlendirme y¼ntemi geliştirilmelidir. Y¼neticiler de iřg¼renlere karşı ayırım yapmaksızın objektif yaklaşması iřg¼ren performansının doğru değerlendirilmesinde katkı sağlayacaktır.

11. Performans Değerlendirme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar

İşletmeler b¼nyesindeki insan kaynakları departmanı, performans değerlendirme s¼recini y¼netmektedir. İnsan davranışlarının ve d¼ř¼ncelerinin etkileşim halinde olduğu bu zaman diliminde ¼eřitli sebeplerden kaynaklı sorunlar meydana gelebilir. İşletmeler karşılaşılabilecekleri bu sorunları minimuma indirebilmek veya ortadan kaldıracılabilmek i¼in planlar ve stratejiler geliştirmektedir.

İşletmeler yasal mevzuatlara uygun değerlendirmeler yapmakla y¼k¼ml¼d¼r (K¼seođlu, 2005: 228). Her işletme i¼in değerlendirme aşamaları farklılık g¼stermektedir. İşletmeler, yasal mevzuatlara uygun oluşturmadıkları değerlendirmeler i¼in cezai işlemlere tabi tutulmaktadır.

Performans değerlendirme aşamasında karşılaşılan sorunları; ¼l¼m, değerlendirme, paylaşım ve eşitlik sorunları olmak ¼zere d¼rde ayrılmaktadır (¼apraz, 2013: 5394). Ayrıca değerlendirme aşamasında kullanılan y¼ntemlerden, ¼rg¼t¼n y¼netim bi¼iminden, değerlendiren yetkililerinin objektif olamamalarında ve uzmanlık seviyelerinin yeterli d¼zeyde olamamasından, işletmelerden ve iřg¼renlerden kaynaklı olabilmektedir (G¼ney, 2019c: 236-237). Bu s¼re¼te karşılaşılabilecek sorunlar işletmeler i¼in ek maliyet oluşturmaktadır.

İşletmeler karşılaşılan bu sorunları en d¼ř¼k maliyetle ve en y¼ksek faydayla gidermeye ¼alıřabilmektedirler. Sorunların yaşandığı bu s¼re¼te y¼neticiler, işletme ile iřg¼renler arasındaki bağı korumada aracı ve yapıcı bir rol oynarken işletmenin dış ¼evresindeki gelişmeleri de takip etmektedir.

IV. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞGÖRENLERİN PERFORMANSINA YÖNELİK ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Yöntemi

Algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin performansına etkisini ele aldığımız araştırmamızda, nicel araştırma yöntemi olan anket çalışması uygulanmıştır. Tercih edilen araştırma yönteminin hizmet sektöründe performans gösteren işgörenler için bilgiler vermektedir. Tezin bu bölümünde araştırma örnekleme, sınırlılıkları, varsayımları, hipotezler bunun sonucunda elde edilen bulgular analiz edilmekte ve sonuçlar yorumlanarak açıklanmaktadır.

26 Eylül 1874 yılında kurulan İtfaiye Teşkilatı, günümüze değin Belediye bünyesi altında vatandaşa hizmet eden bir kuruluş olarak varlığını devam ettirmektedir. İtfaiye olaylarına müdahale, eğitim, farkındalık oluşturma/attırma, afet koordinasyonu, acil ambulans, önlem ve denetim, plajlarda can kurtarma vb. hizmet görevleri bulunmaktadır.

B. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili İtfaiyesi teşkilatında görev alan işgörenler oluşturmaktadır. İstanbul ilinde İtfaiye Teşkilatının yayınladığı bildirgeye göre 4233 tane işgöreni bünyesinde bulundurmaktadır. Bu sayı araştırmanın evreni olarak kabul edilmektedir. Örneklem, araştırmada evrenden seçilmiş olan, evreni belirli koşullar çerçevesinde temsil eden ve evreni yorumlayabilecek niteliklere sahip olan küçük grup olarak tanılanmakta (Doğru, 2016: 93) olup; tezde esas alınan örneklem ise saha çalışması olarak yapılan anket araştırma yöntemini, İstanbul Avrupa yakasında farklı itfaiye istasyonlarındaki, farklı vardiyalardaki, farklı kıdem ve mevkilerdeki toplamda 807 işgörenin katılımıyla oluşmaktadır. İstanbul Avrupa yakası 4 itfaiye bölgesinden oluşmaktadır. Anket çalışmasının yapıldığı İstanbul Belediyesi

Avrupa Yakası İtfaiye Teşkilatı'nda, onbaşı, başçavuş, çavuş, başşoför, başşoför vekili, merdiven araç operatörü, amir, amir yardımcısı ve diğer mevkilerde görev alan işgörenlerdir.

Araştırma sürecinde istasyon amirleriyle anket çalışması öncesinde yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Saha çalışması esnasında işgörenlerle anket araştırmasının daha etkili olması için öncesinde planlanmamış kısa görüşmeler yapılmıştır. Yüz yüze görüşme neticesinde işgörenlerin istasyon amirlerini yönetici olarak kabul ettikleri anlaşılmaktadır.

C. Araştırmada Veri Toplama Aracı

Bu araştırmanın niceliksel olması ve araştırılmak istenen konu ile ilgili önceden yapılan çalışmalarda da etkin bir şekilde kullanıma olanak tanıdığından belirlenmesi üzerine, elde edilmek istenen verilerin anket aracılığı ile toplanması uygun görülmüştür.

Anket toplamda üç bölümden ve 38 adet sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; 6 adet demografik özelliklerin değerlendirildiği sorular, ikinci bölümünde; 8 adet algılanan örgütsel desteğin değerlendirildiği sorular, üçüncü bölümde ise 24 adet işgörenlerin performansına ilişkin sorular bulunmaktadır.

Anketin demografik verileri işgörenlerin; cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, itfaiye teşkilatındaki çalışma süresi, toplamda işyerinde çalışma süresi, şu anki istasyon amirleriyle çalışma süresi hakkında sorular içermektedir.

Ankette algılanan örgütsel destek verilerini oluşturmak için Eisenberger ve diğerlerinin geliştirdiği 36 maddelik ölçeğin kısa sürümü olarak ele alınan 8 sorusunu (Rhodes and Eisenberger, 2002: 699) “Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara’da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı doktora tezinde kullanan Dr. Çağlar Doğru’nun araştırma ölçeği esas alınmıştır. Dr. Çağlar Doğru’nun doktora tezindeki demografik ve algılanan örgütsel destek ölçeklerini oluşturan 14 soru anketin ilk iki bölümünde kullanılmaktadır. Eisenberger ve diğerleri tarafından oluşturulan bu form tek boyutlu ölçektir (Doğru, 2016: 99). Algılanan örgütsel desteğine ilişkin verilerin ölçeğinde 2, 3, 5 ve 7. sorular ters kodludur(anlamlıdır). Olumsuz

anlam içeren bu sorular ankette koyu ve altı çizili olarak dikkat çekmesi için belirginleştirilmiştir.

Anketin performans değerlendirme verilerini analiz edebilmek için Dr.Caner İzgi'nin İstanbul Aydın Üniversitesi "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel işletmelerinde Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinin araştırma bölümünde uyguladığı kapalı uçlu sorulardan oluşan ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 24 sorudan oluşan anket araştırma yönteminde performans bireysel, örgütsel ve toplam(genel) olarak ele alınarak analiz edilmiştir.

D. Araştırmada Veri Toplama Süreci

13 Temmuz 2020-17 Temmuz 2020 tarihleri arasında saha çalışmam olan anket çalışmamızı uyguladım. Anket öncesinde yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde, işgören verilerinin gizli tutulacağı ve bu verilerin bilimsel çalışma çerçevesinde analiz edilip yorumlanacağı araştırmacı tarafından izah edilmiştir.

E. Araştırmada Verilerin İşlenme Süreci

Araştırmada 807 işgören tarafından anket dolumu analiz edilmektedir. Ancak boş bırakılan sorular, tek tip verilen cevaplar sapmalar oluşturmuş ve bu sapmaların olduğu 44 cevap değerlendirme aşamasında çıkartılmış. 763 işgören üzerinden hesaplama, analiz ve yorumlamalar yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS paket programıyla analiz edilmiştir. Sürekli verilerin gösterimi (medyan, minimum, maksimum) ve (ortalama, standart sapma) ile verilmektedir. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi, Kolmogorov-Smirnov testi kullanılarak ölçülmüştür. Test sonucunda normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Kruskal Wallis Test programı kullanılarak ölçülmüştür. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir. Sürekli değişkenler arasındaki etki basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak belirlenmiştir.

F. Araştırma Varsayımları

Araştırma varsayımlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

-Araştırmayı oluşturan algılanan örgütsel destek, performans ve alt boyutları konularına ilişkin belirlenen iki ölçek de araştırmanın amacına uygundur.

-Araştırma örneklemindeki işgörenlerin sayısı, evreni temsil etmede araştırmanın amacına uygundur.

-Araştırma örneklemindeki işgörenlerin mevki ve pozisyonları evreni temsil etmede araştırmanın amacına uygundur.

-Araştırmaya katılan işgörenler anket sorularını doğru anlayarak cevaplamıştır.

-Araştırmaya katılan işgörenler anket sorularını objektif bir görüş kapsamında cevaplamıştır.

-Anket çalışması sonucunda oluşan verilerin kaydedilmesinde, analiz ve yorumlanmasında araştırmanın amacına uygun yöntemler kullanılmıştır.

G. Araştırma Sınırlılıkları

Algılanan Örgütsel Desteğin işgörenlerin performansına yönelik etkisinin analiz edilmesi belirli sınırlılıklar çerçevesinde gerçekteşmektedir.

Bu sınırlılıklar, şu şekilde sıralanabilir:

-Araştırma İstanbul ili Avrupa yakası itfaiye istasyonlarında uygulanması nedeniyle sınırlandırılmaktadır.

-Araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki itfaiye teşkilatı ile sınırlandırılmaktadır.

-Anket sorularının konusu, algılanan örgütsel destek, performans ve alt boyutları sınırlılığında hazırlanmıştır.

H. Araştırma Ölçekleri Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizli değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır. Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizli yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. Açıklayıcı faktör analizi, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılır (Aytaç ve Öngen, 2010: 16). Özetle, yapısal eşitlik modellerinde teoride var olan kavramsal model, veri yardımı ile test edilmeye çalışılır. Doğrulayıcı faktör analizi, genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizinde kullanılır ve önceden belirlenmiş bir yapının doğruluğunu belirlemeyi amaçlar.

Açıklayıcı faktör analizinde, değişkenler arası ilişkilerden faydalanılarak faktörler ortaya çıkarılırken, doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizinde, oluşturulmuş faktörlerin doğruluğu test edilir. Yani, doğrulayıcı faktör analizi; açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen faktörler ile değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olup olmadığı, faktörler birbirinden bağımsız olup olmadığı, belirlenen faktörlerin orijinal yapıyı açıklamakta yeterli olup olmadığı, değişkenler faktörler arasında doğru ilişki kurulup kurulmadığı test edilir.

Açıklayıcı (keşfedici, exploratory) faktör analiz ile değişkenler arasındaki ilişkiler göz önüne alınarak faktörler belirlenir. Doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiler, daha önce belirlenmiş bir model ya da hipotez ile test edilir.

Cronbach's Alpha güvenilirlik derecesi 1'e yakın sonuç elde edildiğinde araştırmanın güvenilirlik derecesi yüksek olarak yorumlanabilir. 0'a yakın sonuç

elde edildiğinde ise araştırmanın güvenilirlik derecesi düşük olarak yorumlanabilmektedir.

Cronbach's Alpha (α) güvenilirlik kat sayısı ölçütleri şu şekilde de açıklanabilir(Yaşar, 2014: 63):

- α değer 0,00 değer aralığında ise güvenilir kabul edilmeyen,
- 0,40 değer aralığında ise düşük oranda güvenilir,
- 0,60 değer aralığında ise oldukça güvenilir,
- 0,80 değer aralığında ise yüksek oranda güvenilir.

2. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Kabul Değerleri

Çizelge 3'e göre, doğrulayıcı faktör analizi için kabul değerleri şu şekildedir:

Çizelge 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Kabul Değeri

Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul için Noktaları	Kesme Kaynak
χ^2	$p > 0.05$	-	-
χ^2/sd		≤ 2 =mükemmel uyum	(Tabachnick ve Fidell, 2001).
		≤ 2.5 =mükemmel uyum (küçük örneklerde)	(Kline,2005).
		≤ 3 =mükemmel uyum (büyük örneklerde)	(Kline,2005; Sümer,2000).
		≤ 5 =orta düzeyde uyum	(Sümer,2000).
GFI / AGFI /	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,9$ = iyi uyum	(Schumacker ve Lomax, 1996; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Kelloway, 1989;Sümer,2000).
		$\geq 0,95$ =mükemmel uyum	(Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Sümer, 2000).
RMSEA	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	$\leq 0,05$ =mükemmel uyum	(Brown. 2006; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Raykov ve Marcoulides, 2008; Schmacker ve Lomax,1996; Sümer,2000).
		$\leq 0,06$ =iyi uyum	(Hu ve Bentler,1999; Thompson,2004).
		$\leq 0,07$ =iyi uyum	(Steiger,2007).
		$\leq 0,08$ =iyi uyum	(Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Jöreskog ve Sörbom,1993; Sümer, 2000).
		$\leq 0,10$ =zayıf uyum	(Kelloway, 1989; Tabachnick ve Fidell, 2001).
RMR / SRMR	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	$\leq 0,05$ =mükemmel uyum	(Brown, 2006; Byrne,1994)
		$\leq 0,08$ =iyi uyum	(Brown, 2006; Hu ve Bentler, 1999).
		$\leq 0,10$ =vasat uyum	(Kline, 2005).

Çizelge 4 (devamı) Doğrulayıcı Faktör Analizi Kabul Değeri

Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul için Noktaları	Kesme Kaynak
CFI	0 (uyum yok)	$\geq 0,9$ = iyi uyum	(Hu ve Bentler,1999;Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001).
	1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,95$ = Mükemmel uyum	(Hu ve Bentler,1999; Sümer, 2000; Thompson, 2004).
NFI / NNFI	0 (uyum yok)	$\geq 0,9$ = iyi uyum	(Kelloway, 1989; Tabachnick ve Fidell, 2001, Schumacker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000; Thompson, 2004).
	1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,95$ = Mükemmel uyum	(Sümer, 2000: 60; Hu ve Bentler, 1999).
PGFI	0 (uyum yok)	-	(Sümer,2000).
	1 (mükemmel uyum)		

Kaynak: (Sümer, 2000: 60; Arslan ve Kabasakal, 2014: 502-504).

İ. Algılanan Örgütsel Destek Güvenilirlik Analizi

1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

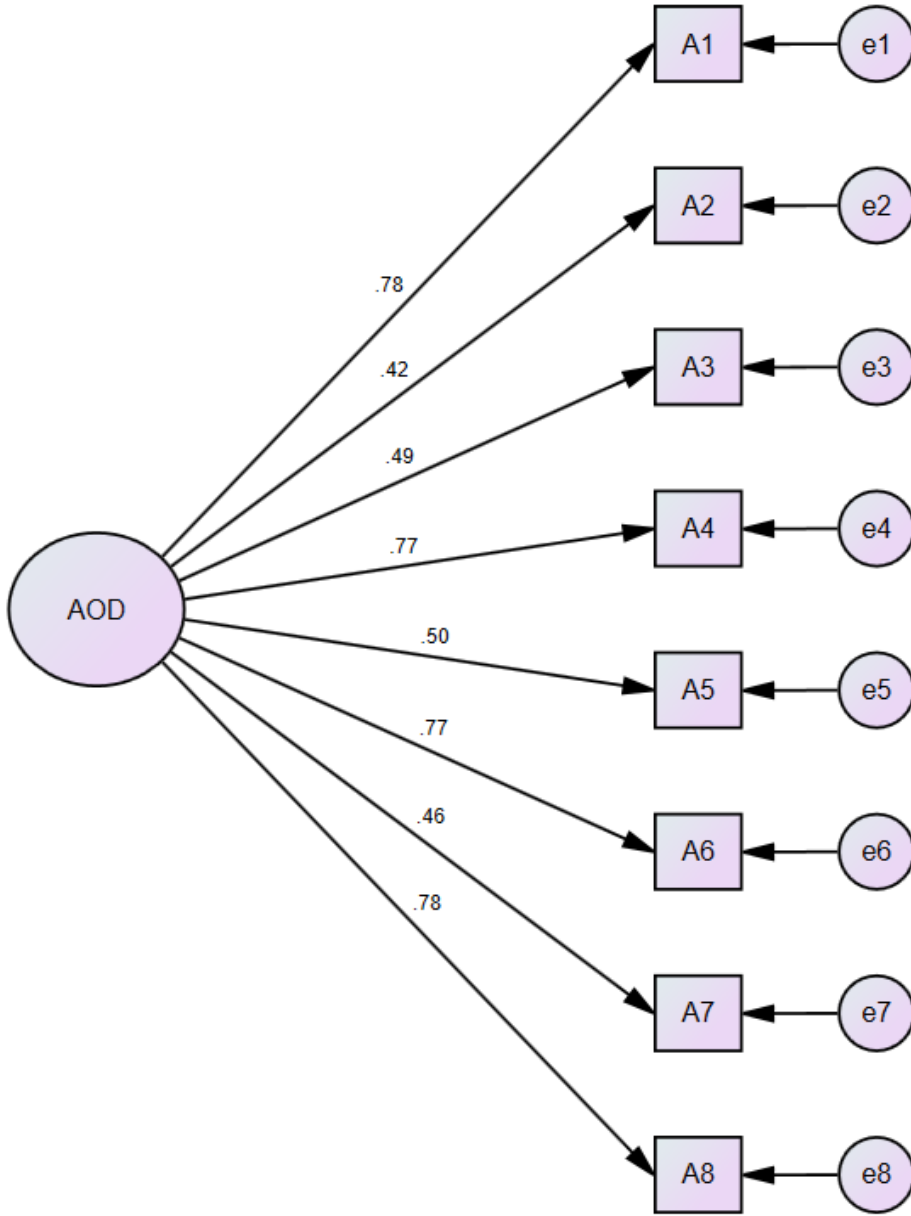
Sonuçları

Tek boyut ve toplam 8 maddeden oluşan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (analysis of moment structures) programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde(1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum) 763 işgörenden toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline,2011: 235). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Şeması

Birinci düzey tek faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=12217.161$; $p<.01$; ; RMSEA=.061; IFI=.89; CFI=.89) tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki bilgilere göre düzenlenen algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin faktör analizinin şekli şöyle verilmiştir:



Şekil 10. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Çizelge 4'e göre, algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi şu şekildedir:

Çizelge 4. Algılanan Örgütsel Destek Güvenirlik Analizi

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Cronbach's	Soru
Toplam	0,850	8

763 işgörenin katılımıyla elde edilen verilerin algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0,850 olarak bulunmuş olup ölçek yüksek güvenirlilindedir.

J. İşgörenlerin Performans Değerlendirme Güvenilirlik Analizi

1. İşgörenlerin Performans Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analiz

Sonuçları

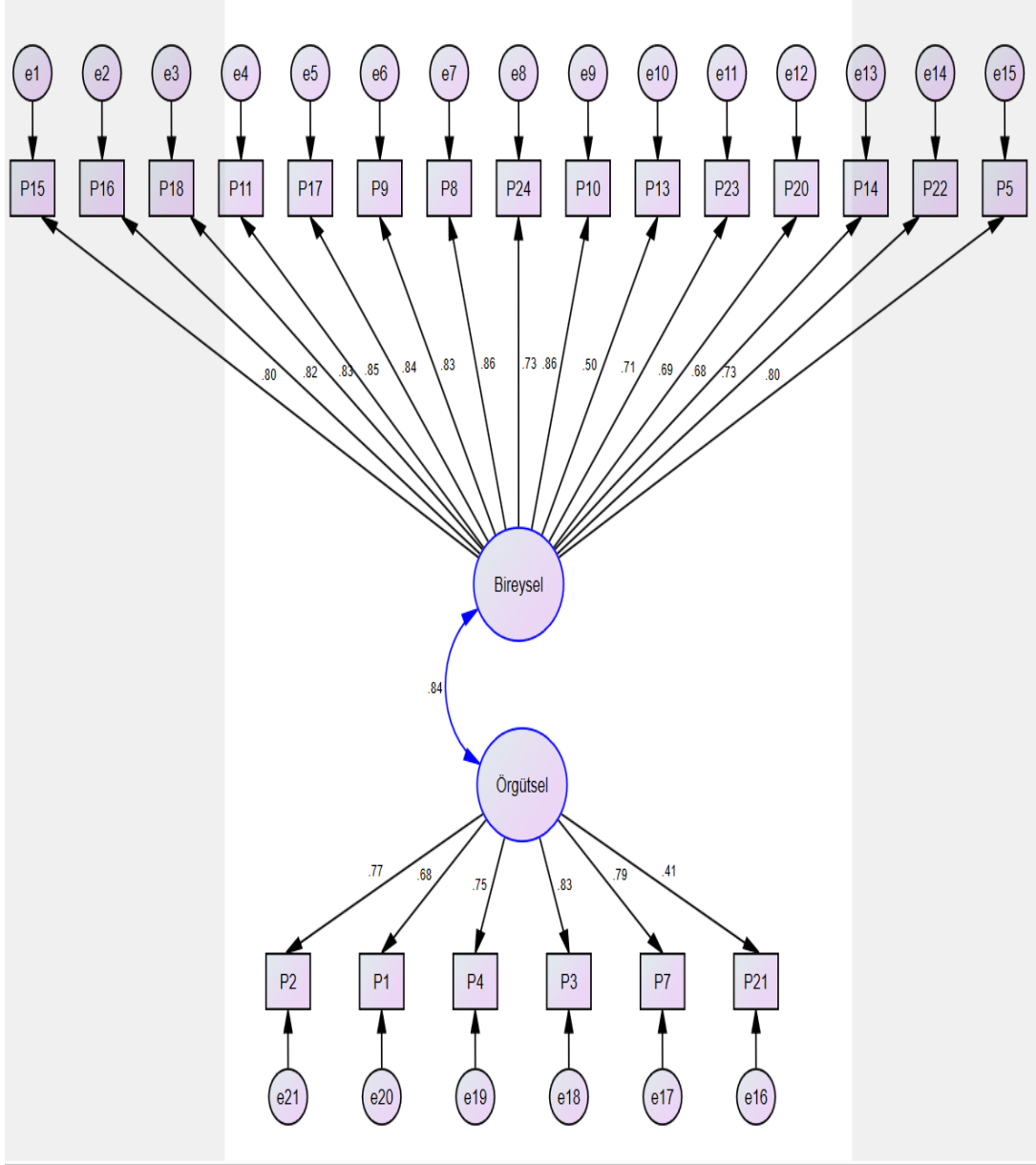
İki alt boyut ve toplam 24 maddeden oluşan Performans Ölçeğinin (16 maddelik bireysel performans ve 8 maddelik örgütsel performans) birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (analysis of moment structures) programı kullanılarak test edilmiştir.

Beşli likert ölçeğinde 763 işgörenin katılımıyla toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011: 154). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıdaki şekilde sunulmuş olup, bireysel performans alt boyutu için 12. ve örgütsel performans alt boyutu için 6.,19. maddelerin standartlaştırılmış regresyon katsayıları istenilen düzeyde olmaması ve hata varyanslarının yüksek olmasından dolayı analiz çıkarılmıştır.

2. İşgörenlerin Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Şeması

Birinci düzey iki faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=12217,161$; $p<.01$; ; RMSEA=.068; IFI=.90; CFI=.90) 2 faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki bilgilere göre düzenlenen işgörenlerin performans ölçeğine ilişkin faktör analiz şekli şöyle verilmiştir:



Şekil 11. İşgörenlerin Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Çizelgesi

Toplam performans değerlendirme sorularından 15., 16., 18., 11., 17., 9., 8., 24., 10., 13., 23., 20., 14., 22. ve 5. sorular bireysel performans ölçeği olarak belirlenmektedir.

Örgütsel performans değerlendirme ölçeği olarak 2., 1., 4., 3., 7. ve 21. sorular belirlenmektedir.

3. İşgörenlerin Performans Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Çizelge 5'e göre işgörenlerin performans ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi şu şekildedir:

Çizelge 5. Performans Güvenirlik Analizi

Performans Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Bireysel	0,957	15
Örgütsel	0,854	6
Toplam	0,961	21

763 işgörenin katılımıyla elde edilen verilerin performans ölçeğinin iki alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla 15 sorudan oluşan bireysel ölçekte 0,957; 6 sorudan oluşan örgütsel ölçekte 0,854 ve 21 sorunun toplamına ilişkin ölçek güvenirligi 0,961 olarak bulunmuş olup ölçeğin yüksek güvenirlikte olduğu kanıtlanmaktadır.

K. Araştırmanın Bulguları Analiz ve Değerlendirmesi

1. İşgörenlerin Demografik Verilerine İlişkin Analizler

Araştırmanın bu bölümünde anket çalışmasına katılım gösteren işgörenlerden elde ettiğimiz verilerin analizi yapılacaktır. Anketin ilk bölümündeki Yaş, Eğitim Durumu, Bu işyerindeki Çalışma Süresi, Toplam İşyerindeki Çalışma Süresi ve Şu anki Yönetici İle Çalışma Süresi olan demografik değişkenlerine ilişkin verilen cevapların, sayısal ve yüzdesel analizi yapılmaktadır.

a. İşgörenlerin yaş durumu analizi

İşgörenlerin yaş durumu analizine ilişkin bilgiler çizelge 6'da şu şekilde verilmiştir:

Çizelge 6. İşgörenlerin Yaş Durumu Analizi

Analizi	N	%
Yaş		
18-24 yaş	42	5,5
25-34 yaş	245	32,1
35-44 yaş	325	42,6
45-54 yaş	123	16,1
55 yaş ve üstü	28	3,7
Toplam	763	100

İşgörenlerin 42'si (%5,5) 18-24 yaş, 245'i (%32,1) 25-34 yaş, 325'i (%42,6) 35-44 yaş, 123'ü (%16,1) 45-54 yaş ve 28'inin de (%3,7) 55 yaş ve üstü grubu olmak üzere 5 gruba ayrıldığı görülmüştür.

Kurumda performans gösteren genç işgören sayısının daha az olmasının nedeni, fiziksel güçle birlikte uzmanlık bilgisini, deneyimi gerekli kıldığı bir meslek grubu olduğu için 25-44 yaş arasındaki işgören sayısı toplam işgören sayısının %74,7'sini oluşturmaktadır.

İşgörenlerin, itfaiye teşkilatında eğitim ve oryantasyon sürecinden geçmesi; sonrasında uzmanlık yetisi ve deneyimi kazanabilmesi için minimum 4 yıla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple 18-24 yaş arasındaki işgörenlerin sayısı diğer yaş gruplarına kıyasla daha az olmakta ve eğitim, deneyim, uzmanlık yetisi kazandırılmak amaçlanmaktadır. Kurumun işe alım politikalarının ve oryantasyon sürecinin 18-24 yaş aralığında performans gösteren işgörenlerin sayısını etkilemede etken rol aldığını söyleyebiliriz.

Elde edilen veriler neticesinde 55 yaş üstündeki işgörenlerin ise daha az sayıda yer aldığı ve kurumu temsil eden önemli personeller olması nedeniyle daha çok üst düzey mevki ve pozisyonlarda görev aldığı yorumlanabilir.

b. İşgörenlerin eğitim durumu analizi

İşgörenlerin eğitim durumuna ilişkin analizi çizelge 7'de şu şekildedir verilmiştir:

Çizelge 7. İşgörenlerin Eğitim Durumu Analizi

Analizi	N	%
Eğitim Durumu		
Lise	305	40,0
Ön Lisans	166	21,8
Lisans	213	27,8
Lisansüstü	76	10,0
Doktora	3	0,4
Toplam	763	100

Toplamda incelenen 763 ankette; 305 işgören (%40,0) lise, 166 işgören (%21,8) ön lisans, 213 işgören (%27,8) lisans, 76 işgören (%10,0) lisansüstü ve 3

işgören de (%0,4) doktora mezunu olduğu 2020 Temmuz ayına ilişkin elde edilen güncel bulgular arasındadır.

Yüz yüze görüşmeler esnasında işgörenlerin genel olarak kpss ile işe alım sürecinin gerçekleştiği öğrenilmiştir. Bu nedenle lise mezunu işgören sayısı diğer mevki ve pozisyondaki işgörenlerin sayısına göre daha fazladır.

İleriki dönemlerde resmî gazetede yayımlanan şartları (görev süresi, sicil notu, kadro uyumuna elverişli olmak vb.); önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu olan işgörenlerin yerine getirmesi neticesinde görevde yükselmeler yüzdesel değişmelere etki edecektir.

c. İşgörenlerin bu işyerinde çalışma süresine ilişkin analizi

Çizelge 8’de, işgörenlerin bu işyerindeki çalışma süresine ilişkin analiz şu şekilde verilmiştir:

Çizelge 8. İşgörenlerin Bu İşyerinde Çalışma Süresi Analizi

Analiz	N	%
Bu İşyerinde Çalışma Süresi		
0-5 yıl	208	27,3
6-10 yıl	118	15,5
11-15 yıl	243	31,8
15 yıl üstü	194	25,4
Toplam	763	100

Toplamda incelenen 763 anketten; 208 işgören (%27,3) 0-5 yıl, 118 işgören (%15,5) 6-10 yıl, 243 işgören (%31,8) 11-15 yıl ve 194 işgören de (%25,4) 15 yıldan daha fazla süredir bu işyerinde çalıştığı elde edilmiş bulgulardandır. Buna göre 11-15 yıl arasında aynı itfaiye istasyonunda performans gösteren işgörenlerin %31,8 olarak göre en yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmektedir.

d. İşgörenlerin toplam işyerinde çalışma süresine ilişkin analizi

İşgörenlerin toplam işyerinde çalışma süresine ilişkin analiz çizelge 9’da şu şekilde gösterilmiştir:

Çizelge 9. İşgörenlerin Toplam İşyerinde Çalışma Süresi Analizi

Analiz	N	%
Toplam İşyerinde Çalışma Süreniz		
0-5 yıl	170	22,3
6-10 yıl	126	16,5
11-15 yıl	231	30,3
15 yıl üstü	236	30,9
Toplam	763	100

Toplamda incelenen 763 anketten; 170 işgören (%22,3) 0-5 yıl, 126 işgören (%16,5) 6-10 yıl, 231 işgören (%30,3) 11-15 yıl ve 236 işgören (%30,9) 15 yıldan daha fazla süre toplam hizmeti (iş deneyimine sahip) olduğu elde edilen bulgulardandır.

İşgörenlerin 6-10 yıl arası %16,5 derecede olması en düşük seviyede olarak görülürken, %30,9'u toplam işyerinde çalışma süresinin 15 yıl üstü olması en yüksek seviye olarak yorumlanmaktadır.

Bir önceki çizelgede işgörenlerin bu işyerinde çalışma süresi en yüksek dereceye sahip 11-15 yıl arasında olduğu görülmekteydi; işgörenlerin farklı itfaiye istasyonlarında görev aldığı ve bunun sonucunda toplam hizmet süresinin de 15 yıl üstü seçeneğinin daha fazla işaretlenmesi açıklanabilir. Ayrıca bu işyerinde çalışma süresi 0-5 yıl arasındaki işgörenlerin sayısı 208 iken toplam işyerinde çalışma süresi yine 0-5 yıl olan işgörenlerin sayısının 170 olduğunu dolayısıyla bu bulguyu desteklediğini yorumlayabiliriz.

e. İşgörenlerin şu anki yönetici ile çalışma süresine ilişkin analizi

İşgörenlerin şu anki yönetici ile çalışma süresine ilişkin analiz çizelgesi aşağıda şu şekilde gösterilmiştir:

Çizelge 10. İşgörenlerin Şu Anki Yönetici ile Çalışma Süresi Analizi

Analiz	N	%
Şu anki Yönetici ile Çalışma Süresi		
1 yıldan az	404	52,9
1-5 yıl	257	33,7
6-10 yıl	50	6,6
10 yıl üstü	52	6,8
Toplam	763	100

Toplamda incelenen 763 anketten; 404 işgören (%52,9) 1 yıldan az, 257 işgören (%33,7) 1-5 yıl, 50 işgören (%6,6) 6-10 yıl ve 52 işgören (%6,8) 10 yıl üstü süredir şu an ki yöneticisi ile çalışmakta olduğu elde edilen bulgulardandır.

2019 İstanbul belediyesi seçim süreci sonucunda işgörenlerin ve yöneticilerin atama ya da görev değişiklikleri yaşanması neticesinde, şu anki yönetici ile çalışma süresi %86,6 oranında 5 yıldan az olduğu görülmektedir.

İşgörenler algıladıkları örgütsel desteğin ve performans değerlendirmelerini bir üst yöneticileri tarafından (onbaşı, başçavuş, amirler, çavuş, müdür yardımcısı) yapıldığını kabul etmektedirler.

2. Frekans Değerlendirmeleri

a. Algılanan örgütsel desteğin frekans değerlendirmesi

Çizelge 11’de görüldüğü üzere algılanan örgütsel deste ifadelerinin ilk sorusuna %39,4 ile 301 işgören en çok katılıyorum cevabı vermektedir. İkinci sorusuna ise sayılar birbirine yakın olmasına karşın %26,3 ile 201 işgören en çok katılıyorum cevabı vermektedir. Üçüncü sorusuna iste %30,9 ile 236 işgören en çok katılıyorum cevabı vermektedir. Dördüncü sorusuna ise 36,8 ile 281 işgören en çok katılıyorum cevabı vermektedir. Beşinci sorusuna %30,4 ile 232 işgören katılıyorum. Altıncı sorusuna %37,5 ile 286 işgören en çok katılıyorum cevabı vermektedir. Yedinci sorusuna %28,7 ile 218 işgören en çok katılıyorum cevabı vermektedir. Sekizinci sorusuna %34,5 ile 263 kişi en çok katılıyorum cevabı vermektedir.

Çizelge 11’de 2., 3., 5. ve 7. sorular ters anlamlı sorular olmasına rağmen katılıyorum cevabı en çok işaretlenen seçenek olmaktadır. Çizelge 11’de yer alan tüm sorular incelendiğinde en az cevabı “kesinlikle katılmıyorum” seçeneği olduğu gözlemlenmektedir.

Çizelge 11. Algılanan Örgütsel Desteğin Frekans Çizelgesi

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
A1	Çalıştığım örgüt, onun iyiliği için yaptığım katkıya değer vermektedir.	N %	8,1 62	9,6 73	17,7 135	39,4 301	25,2 192	100 763
A2	Çalıştığım örgüt, benim fazladan sergilediğim çabalarımı takdir etme konusunda başarısızdır.	N %	11,4 87	21,1 161	19,1 146	26,3 201	21,9 167	100 763
A3	Çalıştığım örgüt, benim herhangi bir şikayetimi görmezden gelir.	N %	6,9 53	18,5 141	22,3 170	30,9 236	21,4 163	100 763
A4	Çalıştığım örgüt gerçekten benim iyiliğimi önemsemektedir.	N %	5,5 42	9,8 75	22,1 169	36,8 281	25,7 196	100 763
A5	Görevimi en iyi şekilde yerine getirsem dahi, çalıştığım örgüt, bunun farkına varmaz.	N %	10,1 77	17 130	19,7 150	30,4 232	22,8 174	100 763
A6	Çalıştığım örgüt benim işteki genel memnuniyetimi önemsemektedir.	N %	7,5 57	12,8 98	22,7 173	37,5 286	19,5 149	100 763
A7	Çalıştığım örgüt, benimle çok az ilgilenmektedir.	N %	9 69	20,2 154	23,1 176	28,7 219	19 145	100 763
A8	Çalıştığım örgüt, benim işteki başarılarımla gurur duymaktadır.	N %	8,3 63	12,2 93	23,1 176	34,5 263	22 145	100 763

b. Performans değerlendirme frekans değerlendirmesi

Aşağıda gösterilen çizelge 11'deki performans değerlendirme sorularında ters anlamlı soru yer almamaktadır. Performans değerlendirme ifadelerinin yer aldığı 24 adet sorunun frekanslarını incelediğimizde 1. soru hariç (kesinlikle katılıyorum seçeneği en çok işaretlidir) tüm sorularda “Katılıyorum” cevabı yüzdesel olarak en fazla cevaplanan seçenek olmuştur. Devamında en çok cevaplanan “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği olmaktadır. En düşük yüzdesel değeri ise “kesinlikle katılmıyorum” cevabı olmaktadır.

Çizelge 12. İşgörenlerin Performans Değerlendirme Frekans Çizelgesi

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1-Kurumumuzun vizyon ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	N %	3,5. 27	4,7. 36	9,3. 71	40,5 309	41,9 320	100 763
2-Kurumumuzun planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.	N %	4,3. 33	6,2 47	13,2 101	42,6 325	33,7 190	100 763
3-Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.	N %	3,5 27	9,2 70	20,3 155	38,0 290	24,9 190	100 763
4-Kurumumuzda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	N %	5,1 39	9,2 71	13,9 106	45,0 343	26,9 205	100 763
5-Performans kriterleri be standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmaktadır.	N %	12,5 95	13,2 101	23,7 181	31,8 243	18,7 143	100 763
6-Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmektedir.	N %	12,0 92	14,3. 109	24,6 188	31,1 237	18,0 137	100 763
7-Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.	N %	9,4 72	13,1. 100	23,7 181	36,0 275	17,7 135	100 763
8-Performansın objektif ve doğru bir şekilde değerlendirildiğine inanıyorum.	N %	13,1 100	15,9 121	24,2 186	29,6 226	18,2 139	100 763
9-Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	N %	13,4 102	15,9 121	22,9 175	28,8 220	18,9 144	100 763
10-Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.	N %	11,4 87	14,8 113	25,4 194	30,1 230	19,5 149	100 763
11-Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.	N %	13,5 103	13,9 106	23,0 176	30 229	19,5 149	100 763
12-İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	N %	3,7 28	2,6 20	7,6 58	42,5 324	43,6 333	100 763

Çizelge 12. (devamı= İşgörenlerin Performans Değerlendirme Frekans Çizelgesi)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kırsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
13-İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.	N %	3,8 29	3,3 25	13,6 104	41,9 320	37,4 285	100 763
14-Kurumumuzda becerileri geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.	N %	7,6 58	9,2 70	19,7 150	38 290	25,6 195	100 763
15-Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	N %	13,5 103	11,9 91	25,7 196	26,6 203	22,3 170	100 763
16*Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	N %	22,1 169	14,8 113	20,8 159	24,4 186	17,8 136	100 763
17-Kurumumuzda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.	N %	15,3 117	15,2 116	25,2 192	26,7 203	17,6 134	100 763
18-Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.	N %	18,1 138	14,9 114	22,3 170	26,5 202	18,2 139	100 763
19-Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça göstermektedir.	N %	12,0 93	14,0 108	26,0 232	30,0 232	17,0 132	100 763
20-Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	N %	7,7 55	18,2 139	18,22 139	37,1 283	19,3 147	100 763
21-Yönetici ve çalışanlar arası ilişkilerin performans sonuçlarını etkilediğini düşünüyorum.	N %	47,2 36	44,6 34	18,7 143	40,6 310	31,5 240	100 763
22-Performans değerlendirme görüşlerinde aldığım geribildirimler, kendimi geliştirmemi sağlamaktadır.	N %	7,5 57	9,04 69	19,4 148	39,6 302	24,5 187	100 763
23-Performans değerlendirme sıklığının (yılıda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.	N %	8,9 68	8,7 67	25,2 192	36,8 281	20,3 155	100 763
24-Performansıyla ilgili sorunları yöneticimle rahatça paylaşabiliyorum.	N %	10,4 79	11,8 90	17,8 136	34,9 266	25,2 192	100 763

3. İşgörenlerin Demografik Verilerine İlişkin Hipotez ve Elde Edilen Bulgular

a. İşgörenlerin yaş durumu verilerine ilişkin hipotezler ve elde edilen bulgular

İşgörenlerin yaş durumlarına ilişkin hipotezler şu şekilde verilmiştir:

H₁: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek, yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂: Ankete katılım gösteren işgörenlerin bireysel performansları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃: Ankete katılım gösteren işgörenlerin örgütsel performansları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₄: Ankete katılım gösteren işgörenlerin toplam performansları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Ankete katılım gösteren işgörenlerin yaş verilerine ilişkin normallik testi çizelgesi şu şekilde verilmiştir:

Çizelge 13. İşgörenlerin Yaş Verilerine İlişkin Normallik Çizelgesi (Tests of Normality)

	D2	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Aödort	18-24 Yaş	,189	42	,001	,916	42	,004
	25-34 Yaş	,075	245	,002	,965	245	,000
	35-44 Yaş	,062	325	,005	,978	325	,000
	45-54 Yaş	,073	123	,164	,977	123	,036
	55 Yaş ve üstü	,091	28	,200*	,974	28	,684
Bireyselort	18-24 Yaş	,091	42	,200*	,965	42	,230
	25-34 Yaş	,083	245	,000	,964	245	,000
	35-44 Yaş	,073	325	,000	,975	325	,000
	45-54 Yaş	,074	123	,094	,974	123	,018
	55 Yaş ve üstü	,158	28	,070	,935	28	,082
Örgütselort	18-24 Yaş	,117	42	,171	,937	42	,023
	25-34 Yaş	,123	245	,000	,933	245	,000
	35-44 Yaş	,105	325	,000	,953	325	,000
	45-54 Yaş	,135	123	,000	,901	123	,000
	55 Yaş ve üstü	,094	28	,200*	,952	28	,225
Toplam Perfort	18-24 Yaş	,104	42	,200*	,961	42	,158
	25-34 Yaş	,072	245	,004	,966	245	,000
	35-44 Yaş	,066	325	,001	,979	325	,000
	45-54 Yaş	,077	123	,070	,972	123	,011
	55 Yaş ve üstü	,112	28	,200*	,954	28	,246

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 13 incelendiğinde, yaş gruplarına göre algılanan örgütsel destek, performans ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. (p<0,05)

Elde edilen bulgulardaki serinin normal dağılım Shapiro Wilk Testi, Kolmogorov- Simirnov (Karagöz, 2010: 21) testi ile analiz edilirken normal dağılım göstermeyenler ise Kruskal Wallis (Karagöz, 2010: 25) testi ile analiz edilmiştir. Normallik testi significant değeri olan $p < 0,05$ değer aldığında non-parametrik olarak tanımlanabilmektedir. Normallik testi $p > 0,05$ değer aldığında parametrik olarak tanımlanabilmektedir.

Ankete katılım gösteren işgörenlerin yaş durumuna ilişkin veriler çizelge 14'te şu şekilde gösterilmiştir:

Çizelge 14. İşgörenlerin Yaş Durumuna İlişkin Elde Edilen Veriler

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	Sig	Fark Durum
Algılanan Örgütsel Destek	18-24 yaş	3,41	0,79	3,13	2,25	5,00	352,13	0,94	0,919	
	25-34 yaş	3,48	0,87	3,38	1,00	5,00	383,85			
	35-44 yaş	3,44	0,90	3,50	1,00	5,00	382,71			
	45-54 yaş	3,48	0,81	3,50	1,13	5,38	383,10			
	55 yaş ve üstü	3,50	0,88	3,50	1,50	5,00	397,57			
Bireysel Performans	18-24 yaş	3,35	0,93	3,27	1,00	4,87	366,69	6,41	0,170	
	25-34 yaş	3,50	0,98	3,67	1,00	5,00	404,73			
	35-44 yaş	3,31	1,01	3,47	1,00	5,00	360,84			
	45-54 yaş	3,45	0,92	3,53	1,00	5,00	392,44			
	55 yaş ve üstü	3,47	1,04	3,70	1,47	5,00	405,82			
Örgütsel Performans	18-24 yaş	3,67	0,93	3,83	1,00	5,00	349,39	3,88	0,422	
	25-34 yaş	3,85	0,85	4,00	1,00	5,00	400,41			
	35-44 yaş	3,76	0,82	3,83	1,00	5,00	369,71			
	45-54 yaş	3,81	0,84	4,00	1,00	5,00	390,65			
	55 yaş ve üstü	3,77	0,87	3,83	2,00	5,00	374,48			
Toplam Performans	18-24 yaş	3,43	0,90	3,38	1,00	4,90	361,15	5,93	0,244	
	25-34 yaş	3,59	0,91	3,71	1,14	5,00	405,00			
	35-44 yaş	3,42	0,92	3,52	1,00	5,00	362,53			
	45-54 yaş	3,55	0,86	3,62	1,00	5,00	391,24			
	55 yaş ve üstü	3,54	0,95	3,69	1,62	5,00	397,39			

Çizelge 14 incelendiğinde işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek, performans ve alt boyut skorları yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir ($p > 0,05$). Tüm yaş gruplarının örgütsel destek, performans ve alt boyut skorları benzerdir.

Çizelge 14’de min. 1,00 ile max. 5,00 değerleri arasında, medyan değeri 3,13 olarak 18-24 yaş aralığındaki algılanan örgütsel destek en düşük seviyededir. Algılanan örgütsel desteğin artmasına bağlı olarak işgörenlerin performansında da artış meydana geldiği daha önceki araştırmalarda açıklandığı belirtilmiştir (Rhodes and Eisenberger, 2002: 698-699). Buna bağlı olarak 18-24 yaş aralığındaki işgörenlerin algıladığı örgütsel desteğin performansları üzerinde rol oynadığını söyleyebiliriz.

Çizelge 14’de min 1,00 ile. max. 5,00 değerleri arasında, 3,50 değerindeki 35-44, 45-54, 55 yaş ve üstündeki işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin oranı çizelgedeki en yüksek değerdir. İşgörenlerin iş deneyimlerinin ve çalışma sürelerinin giderek uzaması neticesinde uzmanlık bilgi ve becerilerinin artması; dolayısıyla performanslarına yönelik gelişmelerin de uzmanlık bilgi ve becerilere bağlı olarak yükseldiği yorumlanabilir.

18-24 yaş aralığındaki işgörenler için; algılanan örgütsel desteğin belirleyici olarak (Tutar, 2019: 263-265); işgörenlerin fikir ve düşüncelerine önem verilmesi, iletişim yöntemleri ve kanalları, işgörenlerin örgüt ile bir bütün olarak ele alınması, işgörenlerin çalışma şartlarına/ortamına alışma süreci gibi ele aldığımız unsurların incelenmesi gerekmektedir.

Bireysel performans çizelgesinde 55 yaş ve üstündeki işgörenlerin min 1,00 ile. max. 5,00 değerler arasında medyan değeri 3,70 olarak en yüksek değerdedir. En düşük değer ise 3,47 olan 35-44 yaş arasındaki işgörenlerin cevaplarından elde edilen bulgular bize göstermektedir.

Bireysel performans ölçeğinde esas alınan; “kurumumuzun vizyon ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiştir ve iletilmiştir”, “kurumumuzun planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor”, “kurumumuzda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir”, “performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir”, “yönetici ve işgörenler arası ilişkilerin performans sonuçlarını etkilediğini düşünüyorum” 1., 2., 3., 4., 7. ve 21. soruların temelinde ilişkiler ve iletişim yöntemleri yer alınmaktadır. Bireysel performansın en yüksek değere sahip olduğu 55 yaş ve üstü işgörenlerde örgüte bağlılık düzeyinin yüksek olduğu, bağlı olduğu örgütün desteğini zaman içerisinde deneyimlediğini ayrıca süreç içerisinde örgütsel desteğe katkıda

bulduğunu, iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullandığını ve işgörenlerin ast-üst ilişkilerinin yüksek seviyede olduğunu yorumlayabiliriz.

Örgütsel performans ölçeğinde esas alınan 15 soruyu; min 1,00 ile max. 5,00 değerler arasında medyanı 4,00 değerinde olan 25-34 yaş arası işgörenlerin ve 45-54 yaş arası işgörenlerin en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. 18-24 yaş arası işgörenlerin ve 35-44 yaş arası işgörenlerin 3,83 medyan değerinde olması neticesinde daha düşük seviyede olduğu yorumlanabilir.

Genel performans ölçeğinde esas alınan 21 soruda min 1,00 ile max. 5,00 arasında en düşük 3,38 medyan değeri ile 18-24 yaş arası ve en yüksek 3,71 medyan değerine sahip olan 25-34 yaş aralığındaki işgörenler bulunmaktadır. Performans ölçeğinde en düşük seviyede yer alan 18-24 yaş arası algılanan örgütsel değer de 3,13 medyan değerinde olması hem algılanan örgütsel değerde hem de işgören performans seviyesinde doğru oranda artış sağladığı bulgusunu desteklemektedir.

b. İşgörenlerin eğitim durumu verilerine ilişkin hipotezler ve elde edilen bulgular

İşgörenlerin eğitim durumu verilerine ilişkin hipotezler şu şekilde sıralanmıştır:

H₅: Ankete katılım gösteren işgörenlerde algıladıkları örgütsel destek, eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₆: Ankete katılım gösteren işgörenlerin bireysel performansları eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₇: Ankete katılım gösteren işgörenlerin örgütsel performansları, eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₈: Ankete katılım gösteren işgörenlerin toplam performansları, eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

*Doktor mezunu sayısı 3 olduğundan lisansüstü gruba dâhil edilerek analiz edilmiştir.

İşgörenlerin eğitim durumuna ilişkin düzenlenen Normallik Testi çizelgesi aşağıda şu şekilde verilmiştir:

Çizelge 15. İşgörenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Normallik Testi (Tests of Normality)

	D3	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Aödort	Lise	,062	305	,006	,976	305	,000
	Önlisans	,084	166	,006	,970	166	,001
	Lisans	,044	213	,200*	,985	213	,023
	Lisansüstü	,082	76	,200*	,974	76	,122
	Doktora	,204	3	.	,993	3	,843
Bireyselort	Lise	,087	305	,000	,960	305	,000
	Önlisans	,076	166	,022	,966	166	,000
	Lisans	,059	213	,065	,983	213	,010
	Lisansüstü	,088	76	,200*	,971	76	,080
	Doktora	,335	3	.	,857	3	,260
Örgütselort	Lise	,139	305	,000	,930	305	,000
	Önlisans	,123	166	,000	,905	166	,000
	Lisans	,105	213	,000	,956	213	,000
	Lisansüstü	,107	76	,032	,967	76	,044
	Doktora	,175	3	.	1,000	3	1,000
Toplam	Lise	,079	305	,000	,963	305	,000
Perfort	Önlisans	,077	166	,019	,961	166	,000
	Lisans	,049	213	,200*	,986	213	,037
	Lisansüstü	,085	76	,200*	,979	76	,247
	Doktora	,322	3	.	,880	3	,324

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge incelendiğinde, eğitim durumuna göre algılanan örgütsel destek, performans ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir ($p < 0,05$).

Ankete katılım gösteren işgörenlerin eğitim durumuna ilişkin elde edilen veriler Çizelge 16'de şu şekilde gösterilmiştir:

Çizelge 16. İşgörenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Elde Edilen Veriler

Altboyut	Eğitim Durumu	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	Sig.	Fark Durum
	Lise	3,52	0,86	3,50	1,00	5,38	396,22			
Algılanan	Ön Lisans	3,46	0,87	3,38	1,00	5,00	378,66			
Örgütsel Destek	Lisans	3,45	0,84	3,50	1,00	5,00	382,65	5,33	0,149	
	Lisansüstü ve Doktora	3,23	0,91	3,25	1,00	5,00	332,35			
	Lise	3,56	0,97	3,73	1,00	5,00	419,11			
Bireysel Performans	Ön Lisans	3,46	0,99	3,60	1,00	5,00	397,11			Lise>Lisansüstü ve Doktora
	Lisans	3,22	0,95	3,27	1,00	5,00	338,37	23,14	0,000	Lise>Lisans
	Lisansüstü ve Doktora	3,15	0,99	3,27	1,27	5,00	324,61			
	Lise	3,89	0,81	4,00	1,33	5,00	408,62			
Örgütsel Performans	Ön Lisans	3,83	0,91	4,00	1,00	5,00	399,30			Lise>Lisansüstü ve Doktora
	Lisans	3,72	0,82	3,83	1,00	5,00	353,31	15,36	0,002	Lise>Lisans
	Lisansüstü ve Doktora	3,58	0,84	3,67	1,33	5,00	320,23			
	Lise	3,64	0,89	3,76	1,14	5,00	418,10			
Toplam Performans	Ön Lisans	3,56	0,94	3,67	1,00	5,00	397,76			Lise>Lisansüstü ve Doktora
	Lisans	3,35	0,88	3,33	1,00	5,00	340,52	22,57	0,000	Lise>Lisans
	Lisansüstü ve Doktora	3,25	0,92	3,24	1,29	5,00	321,34			

Çizelge 16 incelendiğinde işgörenlerin performans ve alt boyutları açısından eğitim durumuna göre anlamlı fark gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Lise mezunlarının bireysel performans, örgütsel performans ve toplam performans medyan değerinin lisans ile lisansüstü ve doktora mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin algıladıkları örgütsel destek eğitim durumu değişkeninde benzer eğilim gösterdikleri görülmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin en yüksek olduğu medyan değeri 3,50 olan lise ve lisans mezunu işgörenler oluşturmaktadır. En düşük değeri ise lisansüstü ve doktora mezunu işgörenlerin oluşturduğu 3,25 medyan değeridir.

İşgörenin algıladığı örgütsel desteğin boyutlarını şekillendiren eğitim seviyesi, işgörenlerin performansını da etki etmektedir. Algılanan örgütsel desteğin en yüksek olduğu eğitim seviyesi lise olan işgörenlerin; işe katılımı, işe bağlılığı, örgüte duyduğu aidiyetlik, örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olacaktır. Bu nedenle daha verimli daha istekli performans gösterecektir (Rhodes and Eisenberger, 2002: 698). Eğitim durumunun karşılıklı etkileşimiyle işgörenlerin hem bireysel hem de örgütsel performanslarına yansıdığı elde edilen bulgulardandır.

Lisansüstü ve doktora mezunu olan işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğinin düşük olması yöneticilerin işgörelere yaklaşımı değışiklik gösterebilir. Buna göre yüksek eğitim seviyesine sahip bu işgörenlerin istek ve ihtiyaçları, çalışma koşulları, uygulanan ödöl sistemi, yöneticilerden beklentileri, örgütün sağladığı moral ve motivasyonu performans denetiminden sonra tespit edilmesi gerekli görölmektedir. Yöneticiler bu sonuca istinaden işgörenlerin kişisel düşüncelerini öğrenerek algıladıkları örgütsel desteğinin boyutlarını tespit etmelidir. Sonrasında işgörenlerin çalışma sürecinde yaşamış oldukları kaygı, endişe, aidiyetsizlik, örgüt içi çatışmalar, iletişim kopukluğu gibi faktörleri düzeltme yolunda ilerlemelidir (Maertz and at all., 2007: 1070-1071). İtfaiye teşkilatında performans gösteren işgörenler yöneticileriyle olan ilişkilerine ve iletişimlerini geliştirmeye yönelik stratejiler sergilenmelidir. Değerlendirme süreci bitimiyle işgörelere; eğitim, oryantasyon, atama(terfi), ödüllendirme vb. hem maddi hem de psikolojik destekleyici (Maertz and at all., 2007: 1070-1071) bir organizasyon yapısı oluşturulması algıladıkları örgütsel desteğinin yükselmesini ve böylece performans seviyesinin yükselmesini sağlayacaktır.

Çizelge 16'da işgörenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe algıladıkları örgütsel desteğinin düzeyi, bireysel performans düzeyi, örgütsel performans düzeyi ve toplam performans düzeyinin azaldığı elde edilen bulgulardandır.

Sonuç olarak H₆, H₇, H₈ hipotezleri kabul edilmiştir.

c. İşgörenlerin bu işyerinde çalışma süresine ilişkin hipotezler ve elde edilen bulgular

İşgörenlerin bu işyerinde çalışma süresine ilişkin hipotezler şu şekilde sıralanmıştır:

H₉: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek, bu işyerinde çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₀: Ankete katılım gösteren işgörenlerin bireysel performansları bu işyerinde çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₁: Ankete katılım gösteren işgörenlerin örgütsel performansları bu işyerinde çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₂: Ankete katılım gösteren işgörenlerin toplam performansları bu işyerinde çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

İşgörenlerin bu işyerinde çalışma süresine ilişkin Normallik Testi çizelgesi şu şekilde verilmiştir:

Çizelge 17. İşgörenlerin Bu İşyerinde Çalışma Süresine İlişkin Normallik Testi (Tests of Normality)

	D4	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Aödort	0-5 Yıl	,077	208	,005	,967	208	,000
	6-10 Yıl	,096	118	,009	,974	118	,023
	11-15 Yıl	,060	243	,032	,976	243	,000
	15 Yıl üstü	,074	194	,012	,980	194	,008
Bireyselort	0-5 Yıl	,076	208	,005	,962	208	,000
	6-10 Yıl	,082	118	,047	,972	118	,016
	11-15 Yıl	,071	243	,005	,973	243	,000
	15 Yıl üstü	,079	194	,005	,971	194	,000
Örgütselort	0-5 Yıl	,114	208	,000	,921	208	,000
	6-10 Yıl	,092	118	,015	,961	118	,002
	11-15 Yıl	,109	243	,000	,946	243	,000
	15 Yıl üstü	,123	194	,000	,932	194	,000

Çizelge 17. (devamı) İşgörenlerin Bu İşyerinde Çalışma Süresine İlişkin Normallik Testi (Tests of Normality)

	D4	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Toplam	0-5 Yıl	,068	208	,021	,960	208	,000
Perfort	6-10 Yıl	,065	118	,200*	,977	118	,036
	11-15 Yıl	,074	243	,002	,978	243	,001
	15 Yıl üstü	,076	194	,009	,974	194	,001

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 17 incelendiğinde, bu işyerindeki çalışma süresine göre algılanan örgütsel destek, performans ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. (p<0.05)

Ankete katılım gösteren işgörenlerin bu işyerinde çalışma süresi verilerine ilişkin veriler çizelge 18’de şu şekilde gösterilmiştir:

Çizelge 18. İşgörenlerin Bu İşyerinde Çalışma Süresine İlişkin Elde Edilen Veriler

Altboyut	Bu İşyerinde Çalışma Süresi	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	Sig.	Fark Durum
Algılanan Örgütsel Destek	0-5 yıl	3,52	0,87	3,50	1,00	5,00	391,05	3,03	0,386	
	6-10 yıl	3,44	0,84	3,38	1,00	5,00	373,17			
	11-15 yıl	3,36	0,92	3,38	1,00	5,00	365,32			
	15 yıl üstü	3,54	0,79	3,50	1,13	5,38	398,57			
Bireysel Performans	0-5 yıl	3,52	0,96	3,67	1,00	5,00	407,39	9,82	0,020	0-5 yıl>11-15 yıl
	6-10 yıl	3,37	0,99	3,37	1,00	5,00	374,98			
	11-15 yıl	3,25	1,02	3,33	1,00	5,00	348,73			
Örgütsel Performans	0-5 yıl	3,85	0,83	4,00	1,00	5,00	395,84	4,02	0,259	
	6-10 yıl	3,69	0,87	3,83	1,50	5,00	351,59			
	11-15 yıl	3,76	0,85	3,83	1,00	5,00	374,62			
Toplam Performans	0-5 yıl	3,84	0,82	4,00	1,00	5,00	394,90	7,42	0,058	
	6-10 yıl	3,60	0,90	3,71	1,00	5,00	406,33			
	11-15 yıl	3,46	0,91	3,38	1,14	5,00	369,22			
	15 yıl üstü	3,38	0,94	3,52	1,00	5,00	353,04			
		3,58	0,86	3,67	1,00	5,00	399,97			

Çizelge 18 incelemesi neticesinde işgörenlerin bu işyerinde çalışma sürelerine göre bireysel performansları anlamlı düzeyde fark gösterdiği tespit edilmiştir. ($p < 0.05$)

Bu işyerinde çalışma süresi 0-5 yıl arası olan ile 15 yıl üstü olan işgörenlerin en yüksek medyan değeri 3,50 olarak görülmektedir. 6-15 yıl arasında bu işyerinde performans gösteren işgörenlerin 3,38 medyan değeriyle stabil olmaktadır.

15 yıl üstü bu işyerinde performans gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin yüksek olmasına etki eden unsurlardan biri istasyonu benimsemiş olması veya amir (ya da üst yönetici) pozisyonunda görev alarak örgütü oluşmasına katkı sağlamış olması, organizasyon şemasının yapı taşlarından biri haline gelmesi önemli bir ektendir.

6-15 yıl arasında bu işyerinde performans gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin daha düşük olmasının nedeni; işgörenlerin kurum dışı değişen zorlu saha görevlerinde (acil durumlar, vakalar afetler) edinmiş oldukları tecrübeler; bunun dışında örgüt yapısının değişmesine bağlı olarak diğer örgütlerle ya da bir önceki örgüt şeması ile kıyaslanmanın yapılması olabilmektedir.

0-5 yıldır bu işyerinde performans gösterenlerin bireysel performans ölçeğinin analizi sonucunda medyan değerinin 11-15 yıldır bu teşkilatta performans gösteren işgörenlerin istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. İşgörenlerin algılanan örgütsel destek, örgütsel performans ve toplam performans skorları açısından bu işyerindeki çalışma süresine göre benzer eğilim gösterdiği görülmüştür.

Bireysel performansın min 1,00 ile max. 5,00 değer aralığında medyanın en düşük 3,37 değeriyle 11-15 yıl arasında bu işyerinde performans gösteren işgörenler oluşturmaktadır. Min 1,00 ile max. 5,00 arasında en yüksek 3,67 medyan değeriyle 0-5 yıl arasında bu işyerinde performans gösteren işgörenlerden oluşmaktadır.

Bu işyerinde çalışma süresi 0-5 yıl arasında olan işgörenlerin bireysel performansının yüksek olmasında ilk iş deneyimi olanağına sahip olmaları önemli bir rol oynamaktadır. İtfaiye teşkilatındaki yönetici ile işgörenler arasındaki

ilişkinin, işgörenin görev ve sorumluluklarını benimseme zaman dilimi, işe başlama sürecindeki oryantasyon ve eğitim olanaklarının yoğun olarak sağlanması işgörenin bu işyerindeki bireysel performansını arttırmaya teşvik edici unsurlardandır.

Örgütsel performans ölçeğindeki en düşük medyan değeri 3,83 ile 6-15 yıl arasında görev alan işgörenler oluştururken en yüksek 4,00 değerini ise 0-5 yıl ile 15 yıl üstü bu işyerinde performans gösterenler oluşturmaktadır.

6-15 yıl arasında bu işyerinde performans gösteren işgörenlerin medyan değerinin daha düşük olması; itfaiye teşkilatında görev yeri değişikliğinin olması, buna bağlı olarak şekillenen örgüt yapısının performans düzeyinin de değişiklik göstermesi söz konusu olabilmektedir. İstanbul'un çeşitli ilçelerinde bulunan istasyonlardaki işgörenlerin buldukları yerde yaşanan kaza, olay, afet vb. dış faktörlerin sıklığı ve büyüklüğü örgütsel performansta düşüklüğüne sebep olabilir. İşgörenler afetlerin, olayların, vakaların, kurtarma çalışmalarının farklı ve yoğun olduğu istasyonlarda görev alması neticesinde hem fiziksel hem de ruhsal etki edebilmekte ve buna bağlı olarak işgörenin bireysel veya örgütsel performansı etkilenebilmektedir.

Örgütsel performans standartları oluşturulmadan önce işgörene hem bireysel hem de bağlı olduğu örgütle uyumuna yönelik geleneksel veya modern değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır. Her bir işgörenin alışkanlığı, karakteri, fiziksel ve ruhsal özellikleri kendine has özellikler barındırırken, bağlı olduğu örgütle birlikte de şekillenebilmektedir. Buna yönelik kurumun işgörenlerin birbirleriyle etkileşim halinde olmalarını ve birbirlerine karşı duygusal bağlılıklarını güçlendirecek aktiviteler düzenlemektedir. Mesleki malzeme ve teçhizatların eksiksiz bir şekilde işgörene sağlanması, belirlenen zaman dilimlerinde istasyonda görev alan tüm işgörenle toplantılar düzenleyerek istek ve beklentilerini karşılamaya yönelik adımlar atılmaktadır.

Toplam performans ölçeğindeki en yüksek medyan değeri 3,71 ile 0-5 yıl arasında bu işyerinde performans gösterenler oluşturmaktadır. En düşük değeri ise 11-15 yıl arasında bu işyerinde performans gösteren işgörenlerin medyan değeri 3,38 oluşturmaktadır.

Sonuç olarak H_{10} hipotezi kabul edilmiştir.

d. İşgörenlerin toplam işyerinde çalışma süresine ilişkin hipotezler ve elde edilen bulgular

İşgörenlerin toplam işyerinde çalışma süresine ilişkin hipotezler şu şekilde sıralanmıştır:

H₁₃: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algılanan örgütsel destek toplam çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₄: Ankete katılım gösteren işgörenlerin bireysel performansları toplam çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₅: Ankete katılım gösteren işgörenlerin örgütsel performansları toplam çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₆: Ankete katılım gösteren işgörenlerin toplam performansları, toplam çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Ankete katılım gösteren işgörenlerin, toplam çalışma süresine ilişkin Normallik Testi çizelgesi şu şekilde gösterilmiştir:

Çizelge 19. İşgörenlerin Toplam Çalışma Süresine İlişkin Normallik Testi (Tests of Normality)

	D5	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		c	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Aödort	0-5 Yıl	,089	170	,002	,954	170	,000
	6-10 Yıl	,094	126	,009	,976	126	,023
	11-15 Yıl	,077	231	,002	,970	231	,000
	15 Yıl üstü	,062	236	,030	,978	236	,001
Bireyselort	0-5 Yıl	,088	170	,003	,958	170	,000
	6-10 Yıl	,081	126	,039	,975	126	,018
	11-15 Yıl	,078	231	,002	,973	231	,000
	15 Yıl üstü	,073	236	,004	,974	236	,000
Örgütselort	0-5 Yıl	,119	170	,000	,915	170	,000
	6-10 Yıl	,097	126	,005	,946	126	,000
	11-15 Yıl	,103	231	,000	,957	231	,000
	15 Yıl üstü	,121	236	,000	,934	236	,000
Toplam	0-5 Yıl	,092	170	,001	,955	170	,000
Perfort	6-10 Yıl	,073	126	,096	,977	126	,031
	11-15 Yıl	,064	231	,022	,979	231	,002
	15 Yıl üstü	,067	236	,011	,976	236	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 19 incelendiğinde, toplam çalışma süresine göre algılanan örgütsel destek, performans ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. ($p < 0.05$)

İşgörenlerin toplam çalışma süresine ilişkin elde edilen verileri Çizelge 20’de şu şekilde incelenmektedir:

Çizelge 20. İşgörenlerin Toplam Çalışma Süresine İlişkin Veriler

Altboyut	Toplam Çalışma Süresi	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	Sig	Fark Durum
Algılanan Örgütsel Destek	0-5 yıl	3,55	0,86	3,44	1,38	5,00	395,13	2,52	0,472	
	6-10 yıl	3,45	0,79	3,38	1,75	5,38	373,44			
	11-15 yıl	3,35	0,92	3,38	1,00	5,00	366,25			
	15 yıl üstü	3,50	0,85	3,50	1,00	5,00	392,53			
Bireysel Performans	0-5 yıl	3,54	0,99	3,67	1,00	5,00	413,35	7,57	0,056	
	6-10 yıl	3,43	0,96	3,43	1,00	5,00	386,31			
	11-15 yıl	3,27	1,01	3,40	1,00	5,00	352,95			
Örgütsel Performans	0-5 yıl	3,86	0,87	4,00	1,00	5,00	400,61	1,78	0,619	
	6-10 yıl	3,77	0,86	3,83	1,50	5,00	375,85			
	11-15 yıl	3,77	0,82	3,83	1,00	5,00	372,18			
Toplam Performans	0-5 yıl	3,79	0,84	4,00	1,00	5,00	381,50	6,41	0,093	
	6-10 yıl	3,62	0,93	3,76	1,00	5,00	412,72			
	11-15 yıl	3,52	0,89	3,55	1,14	5,00	383,20			
	11-15 yıl	3,40	0,92	3,52	1,00	5,00	356,56			
	15 yıl üstü	3,51	0,89	3,62	1,00	5,00	384,13			

Çizelge 20 incelendiğinde işgörenlerin algılanan örgütsel destek, performans ve alt boyut skorları toplam çalışma süresine göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p > 0.05$) Tüm toplam çalışma süresi grupları için algılanan örgütsel destek, performans ve alt boyut skorları benzerdir.

Algılanan örgütsel desteğin en yüksek olduğu 15 yıl üstü toplam çalışma süresi olan işgörenlerin 3,50 medyan değerine sahip olması işgörenlerin uzun yıllar bir örgüt içerisinde uzmanlaşması ve deneyim kazanması neticesinde örgüt kimliğini, örgüt kültürünü, örgütsel değişimi, örgüt desteğini diğer işgörelere göre daha önce ve derin olarak algılayabilmesi söz konusudur. Ayrıca 6-15 yıl arasında toplam çalışma süresine sahip işgörenler için: kurumun taahhütlerini ve vaatlerini yerine getirerek başarılı işgörenlerin bireysel ya da örgütsel, maddi ve manevi ödüller alabilmesi, terfi vb. imkanların sağlanması algılanan örgütsel desteği

arttırabilmektedir (Asalage and Eisenberger, 2003: 492). Eksik veya standart altında performans gösteren işgörenlerin değerlendirme sonrasında kurum tarafından iyileştirme olanakları sağlanarak algıladıkları örgütsel desteği yükseltilmektedir.

Bireysel performans medyan değeri 3,40 en düşük olan 11-15 yıl arası toplam çalışma süresi olan işgörenlerin aksine örgütsel performansta en yüksek 3,83 medyan değerine sahip olduğu elde edilen bulgulardandır. 11-15 yıl arasında toplam çalışma süresi olan işgörenlerin örgüte daha kolay adapte olduğu, kendisinden beklenen rol ve görevleri yerine getirmede örgütle uyum içerisinde olduğu, sürekli değişen ve gelişen örgüt kültürüne, örgütsel bütünlüğe zor şartlar altında bile daha kolay adapte olması yapılan araştırmalarla desteklenmektedir. Örgütün kendisine önem verdiğini, örgütün organizasyon yapısı oluşurken görüş ve önerilerini belirtmesine imkân tanındığı, beceri geliştirme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanmalarıyla örgütsel performans standartlarında kendini geliştirdiği yorumunda bulunabiliriz.

Bireysel performans değeri ile örgütsel performans değerinin en yüksek medyan değeri 3,67 olduğu toplam çalışma süresi 0-5 yıl olan işgörenlerde görülmektedir. Bireysel performans değerlendirmesi 0-5 yıl arasında toplam çalışma süresi olan işgörenlerde yüksek değere sahip olması, işgörenlerin yönetici ile uyum süreci, örgüte alışabilme hızının daha yavaş olması, tanımlanan iş ve sorumluluklarını farklı çalışma koşullarında yerine getirirken kurumun vizyonunu, misyonunu, plan ve hedeflerini kişiselleştirme oranının yüksek olduğunu yorumlayabiliriz.

e. İşgörenlerin şu anki yönetici ile çalışma süresine ilişkin hipotezler ve elde edilen bulgular

İşgörenlerin şu anki yönetici ile çalışma süresine ilişkin hipotezler şu şekilde sıralanmıştır:

H₁₇: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₈: Ankete katılım gösteren işgörenlerin bireysel performansları şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₉: Ankete katılım gösteren işgörenlerin örgütsel performansları şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₀: Ankete katılım gösteren işgörenlerin toplam performansları şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

İşgörenlerin, şu anki yönetici ile çalışma süresine ilişkin düzenlenen normallik testi şu şekilde verilmiştir:

Çizelge 21. Şu Anki Yönetici ile Çalışma Süresine İlişkin Normallik Testi (Tests of Normality)

	D6	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Aödort	1 Yıldan Az	,055	404	,005	,980	404	,000
	1-5 Yıl	,058	257	,036	,980	257	,001
	6-10 Yıl	,102	50	,200*	,957	50	,065
	10 Yıl Üstü	,106	52	,200*	,954	52	,044
Bireyselort	1 Yıldan Az	,068	404	,000	,973	404	,000
	1-5 Yıl	,086	257	,000	,972	257	,000
	6-10 Yıl	,103	50	,200*	,948	50	,029
	10 Yıl Üstü	,090	52	,200*	,961	52	,088
Örgütselort	1 Yıldan Az	,095	404	,000	,951	404	,000
	1-5 Yıl	,127	257	,000	,933	257	,000
	6-10 Yıl	,144	50	,011	,928	50	,004
	10 Yıl Üstü	,141	52	,012	,917	52	,001
Toplam	1 Yıldan Az	,060	404	,002	,976	404	,000
Perfort	1-5 Yıl	,083	257	,000	,973	257	,000
	6-10 Yıl	,095	50	,200*	,954	50	,052
	10 Yıl Üstü	,091	52	,200*	,964	52	,117

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 21 incelendiğinde, şu anki yönetici ile çalışma süresine göre algılanan örgütsel destek, performans ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir ($p < 0,05$).

Ankete katılım gösteren işgörenlerin şu anki yönetici ile çalışma süresine ilişkin elde edilen veriler çizelge 22’de şu şekilde gösterilmiştir:

Çizelge 22. Şu Anki Yönetici ile Çalışma Süresine İlişkin Elde Edilen Veriler

Altboyut	Şu anki Yönetici ile Çalışma Süresi	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	Sig.	Fark Durum
Algılanan Örgütsel Destek	1 yıldan az	3,42	0,86	3,38	1,00	5,00	371,73	2,71	0,438	
	1-5 yıl	3,48	0,85	3,50	1,00	5,38	387,21			
	6-10 yıl	3,57	0,93	3,50	1,63	5,00	403,02			
	10 yıl üstü	3,57	0,95	3,50	1,13	5,00	415,87			
Bireysel Performans	1 yıldan az	3,40	0,98	3,47	1,00	5,00	381,44	0,68	0,879	
	1-5 yıl	3,43	0,95	3,53	1,00	5,00	386,06			
	6-10 yıl	3,27	1,17	3,30	1,13	5,00	359,02			
	10 yıl üstü	3,42	0,96	3,57	1,20	5,00	388,39			
Örgütsel Performans	1 yıldan az	3,84	0,81	4,00	1,00	5,00	391,52	2,82	0,420	
	1-5 yıl	3,78	0,84	4,00	1,00	5,00	375,86			
	6-10 yıl	3,54	1,08	3,67	1,00	5,00	339,65			
	10 yıl üstü	3,78	0,84	3,83	1,50	5,00	379,11			
Toplam Performans	1 yıldan az	3,51	0,91	3,60	1,00	5,00	383,76	0,82	0,845	
	1-5 yıl	3,52	0,88	3,67	1,00	5,00	383,64			
	6-10 yıl	3,34	1,11	3,33	1,24	5,00	354,86			
	10 yıl üstü	3,52	0,89	3,55	1,33	5,00	386,33			

Çizelge 22 incelendiğinde işgörenleri algılanan örgütsel destek, performans ve alt boyut skorları şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$). Şu anki yönetici ile çalışma süreleri için bütün grupların algılanan örgütsel destek, performans ve alt boyut skorları benzerdir.

İşgörenler performans değerlendirmesinin bir üst yöneticileri tarafından yapıldığını belirterek işaretleme yapmışlardır. Sahada görev alan işgörenler meslekleri gereği can güvenliği tehlikesi yaşadıkları için: algıladıkları örgütsel güven, örgütsel aidiyet düzeyi yüksek olmalıdır. Saha görevi sürecinde zaman

kısıtlaması, stresli ve tehlikeli çalışma koşullarının olması işgörenlerin hem bireysel performanslarına hem de örgütsel performanslarına etki etmektedir. Performans değerlendirme sürecinde; itfaiye teşkilatındaki işgörenler için psikolojik, bilişsel, beceri, güç vb. çeşitli alanlarda ölçekler hazırlanarak işgörenin hem bireysel hem örgütsel performanslarında, gerektiğinde yöneticisine ihtiyaç duymayacak bir çalışma disiplinine sahip olması sağlanmalıdır. Araştırmacılara göre yöneticiler, performans değerlendirme sürecinde hatalar ve kişiselleştirmeler yapabilir. Bu nedenle işgören ile yönetici arasındaki iletişim ne kadar samimi olursa olsun değerlendirme sürecinde önceden belirlenen standart ve kriterlerin dışına çıkılmamalıdır.

Elde edilen bulgular neticesinde bireysel performans, örgütsel performans ve toplam performans medyan değerinin en düşük olduğu 6-10 yıl arasında şu anki yönetici ile çalışma süresine sahip işgörenlerdir. Bu nedenle bireysel performans da 3,30, örgütsel performansda en düşük medyan değeri 3,67, toplam performans da 3,33 elde edilen bulgular arasındadır. Değerlendirme yetkililerini işgörenler, çalıştıkları yöneticilerin yaptığını kabul etmektedirler. 6-10 yıl arasında şu anki yöneticisiyle performans gösteren bu işgörenlerin, yöneticileriyle olan ilişkilerini değerlendirirken, zaman içerisinde kurum içinde kendisinin önceki yöneticileriyle ya da kuruma bağlı diğer arkadaşlarının kendi yöneticileriyle kurmuş oldukları örgütsel bütünlüğü, ilişkileri, örgütsel desteği, iletişimi gözlemleyerek ve kıyaslayarak değerlendirdiği yorumlanabilir.

Şu anki yönetici ile çalışma süresi 1 yıldan fazla olan tüm işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteği stabil olarak 3,50 medyan düzeyinde kalmıştır. Yöneticilerin işgörelere karşı olumlu tutum ve davranışlar göstermesi, işgörenler tarafından rol model olarak kabul edilmesine sebep olmaktadır (Shanock and Eisenberger, 2006: 693). Rol model olarak kabul edilen yönetici, işgörenin gönüllü ve verimli performans gösterme isteğinin yükselmesini sağlayacaktır. Şu anki yönetici ile 1 yıldan az performans gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin medyan değeri 3,38 idir. İşgörenlerin 1 yıldan az sürede standartlar çerçevesinde amiriyle iletişim düzeyi oluşturamaması, yaşadığı kişisel veya örgütsel birtakım sorunlarda yöneticisi ile paylaşım yapmaya çekinmesi ya da kaçınması medyan seviyesini azaltmaya yönelik etki edebilir.

Sonuç olarak yapılan analizler neticesinde algılanan örgütsel destek ve performans değerlendirme medyan değerlerinin 3,00 üzeri olduğu elde edilen bulgular arasındadır.

4. Algılanan Örgütsel Destek, Performans ve Alt Boyutları İlişkisine Yönelik Hipotezler ve Bulgular

Algılanan örgütsel destek, performans ve alt boyutları ile ilişkisine yönelik hipotezler şu şekilde sıralanmıştır:

H₂₁: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile bireysel performansları arasında ilişki vardır.

H₂₂: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek algıları ile örgütsel performansları arasında ilişki vardır

H₂₃: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile toplam performansları arasında ilişki vardır

Algılanan örgütsel destek ile performans değerlendirme arasındaki ilişkiye yönelik veriler çizelge 23’de şu şekilde gösterilmiştir:

Çizelge 23. Algılanan Örgütsel Destek ve Performans Değerlendirme İlişkisi

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4
Algılanan Örgütsel Destek	3,46	0,86	——			
Bireysel Performans	3,40	0,98	0,570**	——		
Örgütsel Performans	3,79	0,84	0,547**	0,794**	——	
Toplam Performans	3,50	0,91	0,585**	0,851**	0,859**	——

Çizelge 23’de görüldüğü üzere algılanan örgütsel destek ile bireysel performans arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,57$, $p < 0,01$). Bu durum, iş yerindeki algılanan örgütsel destek arttıkça işgörenin bireysel performansında da artış gözlemlendiği anlamına gelmektedir.

Algılanan örgütsel desteği: bireysel faktörler, örgütsel adalet, yönetici yaklaşımı, örgütsel ödül sistemi, işgörenin çalışma şartları ve destekleyici örgüt kültürü etkilemektedir. İşgörenlerin, bağlı oldukları örgüte karşı genel bir memnuniyet duyması ve yaptıkları işten tatmin olmaları bireysel performanslarını

attırmada etkilidir. Yöneticiler, işgörenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenmekte, dönemlik toplantılar düzenlenerek işgörenlerin bireysel fikirlerini ve görüşlerini ele almakta istekli olması yine bireysel performansı olumlu derecede arttırabilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin performansını yönlendirebilmek için doğru değerlendirme ölçeklerinin uygulanması ve elde edilen değerlere ilişkin işgörelere geri bildirim verilmesi bireysel performansı arttırmada etkilidir yorumunda bulunabiliriz.

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel performans arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,55$, $p < 0,01$). Bu durum, iş yerindeki örgütsel destek arttıkça işgörenin örgütsel performansının da arttığı anlamına gelmektedir.

Kurum tarafından örgütün destek görmesi, örgütün ihtiyaçlarının ve isteklerinin karşılanması korelasyon düzeyini yükseltmektedir. İşgörenlerin hem bireysel hem de örgütsel performanslarına ilişkin geri bildirimler sunulması; düzenli aralıklarla da bu değerlendirmelerin yapılması işgörenin yaptığı işe karşı duyduğu sorumluluk duygusunu arttıracak, işi ve çalışma ortamını benimsemesini kolaylaştıracaktır. İşgörenin, yöneticisine ve diğer örgüt üyelerine karşı kendisini sorumlu hissederek algıladığı örgütsel desteğe cevap vermede daha özverili olmasına, dolayısıyla örgütsel performansını arttırmasına sebep olmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ile toplam performans arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,59$, $p < 0,01$). Bu sebeple, iş yerindeki örgütsel destek arttıkça işgörenlerin toplam performanslarında da artış görülmüştür.

Toplam performans hem bireysel hem örgütsel performansı kapsamaktadır. Kurum, toplumda meydana gelen teknolojik, coğrafi, siyasi, sosyal ve kültürel değişiklikleri takip etmek zorundadır. İşgörenlerin örgüt dışındaki hayatlarını etkileyen bu tür kurumdan bağımsız değişkenlere adapte olarak meydana gelebilecek kusurlu durumlara karşı önlem almaktadır. Yöneticiler, kurumdan bağımsız değişkenleri de dikkate alarak çalışma sürecinde ve değerlendirme sürecinde meydana gelebilecek kusurlu durumlara ve olayların örgütsel yankılarını önleyebilmelidir.

Korelasyon analizi sonucunda H_{21} , H_{22} , H_{23} hipotezleri kabul edilmektedir.

5. Algılanan Örgütsel Desteğin İşgörenlerin Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotezler ve Bulgular

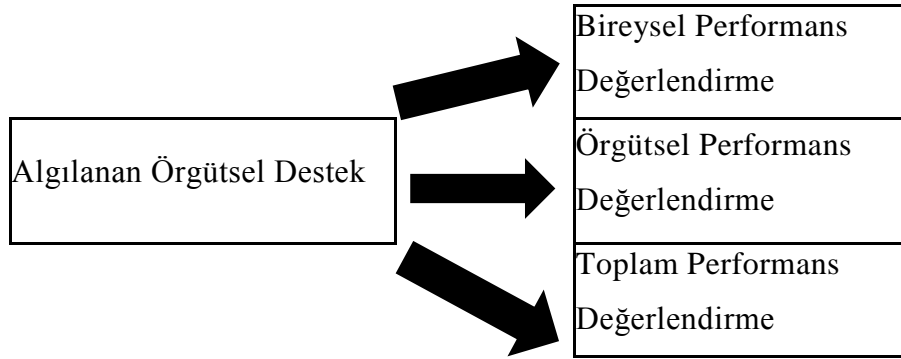
Algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin performansları üzerindeki etkisine yönelik hipotezler şu şekilde sıralanmıştır:

H₂₄: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin bireysel performansları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂₅: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel performansları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂₆: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algılanan örgütsel desteğin toplam performansları üzerinde pozitif etkisi vardır.

Algılanan örgütsel desteğin, bireysel, örgütsel ve toplam performans değerlendirmeye ilişkin etkisi aşağıda şema halinde gösterilmektedir:



Şekil 12. Algılanan Örgütsel Destek ve Performans Değerlendirme Şeması

a. Algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin toplam performansı üzerindeki etkisi

Algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin toplam performansı üzerindeki etkisi çizelge 24'te şu şekilde incelenmektedir:

Çizelge 24. Algılanan Örgütsel Destek ile İşgörenlerin Toplam Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Toplam Performans		
	B	T	P
Sabit	1,267	11,825	0,000
Algılanan Örgütsel Destek	0,646	21,507	0,000
F	462,421		
Model (p)	0,000		
R²	0,378		

Çizelge 24'deki regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup algılanan örgütsel destek ($p < 0,05$) ve toplam performansı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Algılanan örgütsel destek puanındaki bir birimlik artış toplam performansta 0,646 kat artışa neden olmaktadır. Algılanan örgütsel destek performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı) 0,378 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Toplam Performans} = 1,267 + 0,646(\text{Algılanan Örgütsel Destek})$$

Algılanan örgütsel destek için belirlediğimiz: “çalıştığım örgüt onun iyiliği için yaptığım katkıya değer vermektedir”, “çalıştığım örgüt benim fazladan sergilediğim çabalarımı takdir etme konusunda başarısızdır”, “çalıştığım örgüt gerçekten benim iyiliğimi önemsemektedir”, “görevimi en iyi şekilde yerine getirsem dahi, çalıştığım örgüt bunun farkına varmaz”, “çalıştığım örgüt benim istek ve genel memnuniyetimi önemsemektedir”, “Çalıştığım örgüt, benimle çok az ilgilenmektedir”, “çalıştığım örgüt benim işteki başarımla gurur duymaktadır” ölçekler esas alınarak bireysel performans değerlendirilmektedir. Algılanan örgütsel destek ifadeleri olarak ele alınmış bu ölçütlerin işgören performansları üzerindeki pozitif düzeyde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Kurum hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için örgütsel yapılarını dış faktörlere ve iç faktörlere karşı sürekli adapte olabilecek ve geliştirebilecek şekilde oluşturmak zorundadır. İşgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin

bireysel ve örgütsel performanslarına yönelik etkisinin anlamlı bulunması neticesinde kurumun kendisinden yana olduğunu ve bir işgören olarak değer gördüğü bilincinde olmaktadır. Bunun sonucunda tezde belirttiğimiz araştırmalara istinaden işgörenlerin hata yapma korkusu daha az yaşadığını, yeniliklere ve değişimlere daha açık olduğunu, işten ayrılma niyetinin azaldığını söyleyebiliriz. Bağlı olduğu örgütün kendisinden yana olduğunu ve bir işgören olarak değer gördüğünü bildiği için fedakârca performans gösterme eğiliminde olabilmektedirler. İşgörene yönelik uygulanan geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemlerinin uygun zaman ve koşullar altında objektif bir bakış açısıyla yapılması toplam performans değerini de attırmaktadır.

b. Algılanan örgütsel desteğin bireysel performans üzerindeki etkisi

Algılanan örgütsel destek ile işgörenlerin bireysel performansı üzerindeki etkisi çizelge 25’de şu şekilde incelenmektedir:

Çizelge 25. Algılanan Örgütsel Destek ile İşgörenlerin Bireysel Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bireysel Performans		
	B	t	P
Sabit	1,022	8,772	0,000
Algılanan Örgütsel Destek	0,688	21,055	0,000
F	443,320		
Model (p)	0,000		
R²	0,368		

Çizelge 25’deki regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup algılanan örgütsel destek ($p < 0,05$) bireysel performansı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Algılanan örgütsel destek puanındaki bir birimlik artış bireysel performansta 0,688 kat artışa neden olmaktadır. Algılanan örgütsel destek bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı) 0,368 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Bireysel Performans} = 1.022 + 0,668(\text{Algılanan Örgütsel Destek})$$

İşgören performansını en şekilde yerine getirirse dahi örgütsel takdir görmek, örgütsel aidiyetlik hissetmek, bağlı olduğu örgüt tarafından memnun edilmek isteyecektir. İşgörenlerin algıladıkları destekte yaşanan bir birimlik artış işgören örgütün vizyon ve misyonunu daha iyi anlamalarına fırsat sağlayacaktır. Algılanan örgütseldeki artışla doğru orantılı olarak örgüte duyduğu güven artabilmekte, plan ve hedeflerin benimsenmektedir. Dönemlik belirlenen standartlar ve kriterler dâhilinde performanslarının değerlendirildiğine inançları yüksek seviyede oluşmaktadır. Belirtilen tüm bu uygulamalar bireysel performansın etkinliğini arttırmaktadır. İşgörenlerin algıladıkları örgütsel destekteki her bir birimlik artışın sorumluluğu dâhilindeki görevini ve kendisinden beklenen bireysel performans standardını yeterli düzeyde öğrendiğini göstermektedir. Dolayısıyla işgörenin sorumluluğu dahilinde görevi ve kendisinden beklenen diğer bireysel performans standartlarını yerine getirmesinde %36,8 oranında etkili olduğunu söyleyebiliriz.

c. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel performans üzerindeki etkisi

Algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin örgütsel performansı üzerindeki etkisi çizelge 26'de şu şekilde incelenmektedir:

Çizelge 26. Algılanan Örgütsel Desteğin İşgörenlerin Örgütsel Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Performans		
	B	T	P
Sabit	0,972	18,656	0,000
Algılanan Örgütsel Destek	0,527	17,783	0,000
F	316,229		
Model (p)	0,000		
R²	0,294		

Çizelge 26'daki regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup algılanan örgütsel destek ($p < 0,05$) örgütsel performansı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Algılanan örgütsel destek puanındaki bir birimlik artış örgütsel performansta 0,527 kat artışa neden olmaktadır. Algılanan

örgütsel destek örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı) 0,368 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örgütsel Performans}=1,972+0,527(\text{Algılanan Örgütsel Destek})$$

Kurumun, örgütsel performans değerlendirmesinde ele aldığı ölçeklerde; açıklık, adalet, güven, şeffaflık, objektif olmak, geribildirim, malzeme ve gerekli teçhizata sahip olma örgütsel performansı arttırmada temel alınan esaslardandır. Algılanan örgütsel destekte her bir birimlik artış sonucunda işgörenin iletişim kurduğu örgütle ve yöneticiyle olan ilişkisi yüksek değerde olabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel performansın yükselmesi için örgüt yapısındaki ast-üst hiyerarşik yapıda işgörenin kendini ifade etme olanakları sağlanması gerekmektedir. Buna bağlı olarak kurum aslında örgütsel performansı yükseltecek politikalar ve stratejileri sağladığı örgütsel destek ölçeklerine eklemelidir. Yönetici desteği bu noktada işgörenlerin örgüte kazandırılması ve örgütün devamlılığının sağlanmasında çok önemlidir. Yöneticileri tarafından objektif bir şekilde değerlendirildiğine inanan ve güvenen işgörenler bunun sonucunda kendilerindeki eksiklik veya hataları gidermede olumlu davranış sergilemektedirler. Kurum işgörenlerin, kuruma ve örgüte duyduğu inanç ve güveni yükseltebilmek için yöneticilerden belirli dönemlerde geri bildirim olarak örgüt kimliğini, kültürünü, yapısını ve organizasyon sürecini yeniden oluşturmalıdır.

Her ilçedeki istasyonda performans gösteren örgütün yaş ortalaması değişmektedir. Bu nedenle istasyon yöneticilerinin örgüte yönelik yaklaşımı değişiklik gösterebilmektedir. Yaş ortalaması daha yüksek olan örgütlerde algılanan örgütsel destek boyutları örgütsel performans ölçeğinde daha etkili ve iyileştirici artışlara neden olabilmektedir. Ankete katılan işgörenlerin yüksek oranı orta ve üzeri yaşa sahip oldukları için örgütsel performanslarını etkileyen değişkenlerden “birlikte” kolay etkilenebilmeleri söz konusu olabilmektedir.

Regresyon analizi sonucunda H₂₄, H₂₅, H₂₆ hipotezlerinin kabul edilmektedir.

V.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tezin ilk bölümünde algılanan örgütsel destek kavramı, ikinci bölümünde ise performans değerlendirme kavramı ele alınarak literatür araştırması yapılmaktadır. Tezin üçüncü bölümünde İstanbul Belediyesine bağlı olan İtfaiye Teşkilatı'nda yapılan anket araştırma yöntemi neticesinde elde edilen bulgular ve analizlerle literatürdeki kavramlar yorumlanarak desteklenmektedir. Sonuç bölümünde ise tezin bu üç aşaması ele alınarak genel bir kanıya varılmaktadır.

Tezin ilk bölümünde işgörenin algıladığı örgütsel desteğin yükseltilmesinde; kişileştirilmiş örgüt, sosyal değişim, karşılıklı ilişki norm, lider üye değişimi, erg teorileri kapsamında ele alınarak işletmelerin temelinde işgörenlerin yakından tanınması, örgütte kabul görülmesi gerektiği, karşılıklı yapıcı ilişkilerin oluşturulmasında liderin önemli bir faktör olduğu açıklanmaktadır.

Günümüz iş hayatında işgörelere yöneticiler, geleneksel bir yaklaşım göstermekten ziyade modern yönetim teknikleriyle ast-üst ilişkisi kurması gerekmektedir. Bunun sonucundan yöneticisinden (ya da beraber performans gösterdiği diğer örgüt üyelerinden) performans ve fedakârlıklarının takdir görmesi, başarılarının ödüllendirilmesi fikir ve görüşlerine değer verilmesi işgörenin algıladığı örgütsel desteğin seviyesini yükseltmektedir. Sonuç olarak örgüt tarafından desteklediğini algılayan işgörenin örgütüne olan bağlılığında ve aidiyetliliğinde derinlemesine artış olacaktır. İşgörenin bireysel kimliği ile örgüt kimliğindeki uyuma aşaması bir bütünlük oluşacaktır. Dolayısıyla algılanan örgütsel kimliğin belirlenen standartlarda olması işgörenin, yöneticinin ve işletmenin varlığı olmak üzere üç açı için de olumlu sonuçlar verecektir.

Tezin ikinci bölümünde ise işgörenlerin performans değerlendirmelerine ilişkin geleneksel ve modern değerlendirmeler yöntemleri açıklanmaktadır. Geleneksel değerlendirme yöntemi işgörenler performansına sonuç odaklı

yaklaşım gösterirken modern değerlendirme yöntemi ise süreç odaklı yaklaşım göstermektedir.

Geleneksel yönetim biçimlerinin uygulandığı işletmelerde belirli periyotlarda geleneksel performans değerlendirmeleri gerçekleştirilmektedir. İşletmelerde insan kaynakları departmanının uyguladığı katı politikalar sonucunda işgörenlerin performanslarında meydana gelen değişiklikleri değerlendirmek için kullanılmaktadır. İşletmenin örgüt yapısı, organizasyon şemasına göre çeşitli geleneksel değerlendirme yöntemleri incelenmektedir. İşletmenin belirlemiş olduğu başarılı ve başarısız standartları işgören sayısı, çalışma koşulları, yönetici sayısı, işgörenlerin eğitim ve uzmanlık seviyeleri, işgörenin kurallara uyması gibi kıstaslar esas alınarak bu geleneksel değerlendirme yöntemleri oluşturulmaktadır.

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin yetersiz kalmasıyla işletmelerin maddi zarara uğramalarıyla yakın tarihte geçiş yapılan modern performans değerlendirme yöntemlerinin insan odaklı yaklaşım sergilemesi temel nokta olmuştur. İşletmenin, işgörenleri için oluşturduğu modern değerlendirme yöntemleri; işgörenin kişilik ve fiziksel özelliklerine, örgütün sosyo-kültürel yapısına, yönetim şekline, işgörenlerin demografik özelliklerine ve işletme dışında meydana gelen işletmeden bağımsız kısa veya uzun süreli dış etkenlere bağlı olarak çeşitlilik gösterebilmektedir.

İşgörenlerin performanslarının değerlendirildiği aşamada yöneticilerin ya da değerlendirme yetkililerinin subjektif yaklaşımlar göstererek çeşitli hatalar yapabilmektedir. İşletmeye etkisini incelediğimizde ise işgörenin hem bireysel hem de örgütsel performansında azalma olacağı için işletmenin zaman ve para maliyetini arttırabilecektir. Bu haksız durumlara maruz kalan işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek boyutu ile örgüte olan bağlılığı, güveni ve aidiyetlik hissi, doğru oranda azalış gösterebilmektedir. Bu hatalar; hale etkisi, belirli puan ve derecelere yönelme, yakın zamanda oluşan olay veya durumların etkisinde kalarak değerlendirme, kontrast hataları ve önyargılar tezde başlıklar halinde açıklanmaktadır.

Modern performans değerlendirme yöntemini geleneksel performans değerlendirme yönteminden ayıran diğer önemli iki unsur ise işgörenin tek bir

kişi tarafından, tek yönlü değerlendirilmemesi ve işgörene değerlendirme süreci hakkında geribildirimler verilmesidir. Bunun sonucunda işletme bir çok değerlendirme yöntemini bu süreçte uygulayarak işgöreni (ast-üst ve aynı pozisyonda performans gösteren işgörenlerin de değerlendirmesiyle) üç açıdan ele alarak daha objektif ve yapıcı yaklaşım sergilemektedir.

Tezin son bölümünde araştırma yöntemi olarak seçilen anket çalışması İstanbul ili Avrupa Yakası İtfaiye Teşkilatı'na bağlı olan toplamda 807 işgörene yapılmıştır. Ancak boş bırakılan ya da yanlış dolum yapılan anketler, standart sapma dâhilinde kabul edilerek analizden çıkartılmıştır. Bunun neticesinde 763 işgörenin anketi analize dahil edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeğin içinde ters anlamlı sorular bulunmaktadır. Performans değerlendirme kavramı; bireysel, örgütsel ve genel performans değerlendirmesi olarak üç aşamada ele alınarak analiz edilmektedir. Anket çalışmasında işgörenlerin algılanan örgütsel destek ile performans değerlendirme ölçütleri ilk olarak demografik özellikleri çerçevesinde ele alınmakta sonrasında ise birbirlerine yönelik etkisi incelenmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin demografik özellikleri çerçevesinde AMOS paket programında ele alınan ilk yaş verileri incelenmektedir. Ankete katılan işgörenlerin %42,6'sı 35-44 yaş aralığına sahiptirler. Buna bağlı olarak, itfaiye hizmet alanında çalışan işgörenlerin olgun bir yaş aralığına sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ankete 25-34 yaş aralığında katılan işgörenler ise ikinci sırada yer almaktadır. En az katılım gösteren 55 yaş ve üstü ile %3,7'lik pay oranına sahip işgörenlerdir. Dolayısıyla genelde daha çok uzmanlık yetisi olan, deneyim sahibi işgörenlerin, tecrübe süresi az olan işgörene oranla çoğunlukta olduğunu yorumlayabiliriz. 55 yaş ve üstü personellerin ise kurumun insan kaynakları politikaları gereği daha az sayıda olduğunu yorumlayabiliriz. 18-24 yaş aralığına sahip işgörenler %5,5 oranla bir diğer düşük orana sahip kümedir. Burada belirtilmek istenen; işe alım sürecinde gerek devlet sınavlarının baz alınması gerekse eğitim sürecinin uzun olması gibi işe alım politikaları %18-24 yaş aralığındaki işgören sayısının daha kısıtlı olmasını etkileyen faktörlerden birisidir. 35 yaş üzerindeki işgörenlerin yaşı arttıkça algıladıkları örgütsel destek oranı sabit kalmakla beraber, bireysel ve genel performans oranlarında artış gözlemlendiği elde edilen bulgulardandır.

Araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin eğitim durumu değişkenine yönelik ele aldığımızda: ankete katılan işgörenlerin %40'nın lise mezunu olduğunu görmekteyiz. Kurumun farklı görev ve sorumluluklar için işe alım sürecinde oluşturduğu eğitim kriterinde daha çok lise mezunu işgöreni tercih ettiği görülmektedir. Sonrasında ise lisans mezunu işgörenler %27,8 oranla en fazla katılım göstermektedir. En az %0,4 oranla doktora mezunu işgörenlerin katılım göstermektedir. Ancak doktora mezunu işgörenlerin sayısı 3 olduğu için eğitim durumu Lisansüstü olan işgörenlerle birlikte değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Eğitim durumu arttıkça işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek oranı azaldığı elde edilen bulgulardandır. Ayrıca yine işgörenin eğitim durumu yükseldikçe bireysel, örgütsel ve genel performanslarında azalma meydana geldiği bulgulardan birisidir. Kurum işgörenlerin eğitim seviyesini arttırmaya yönelik teşvik edici insan kaynakları politikaları uygulamakta; işgörenlerin eğitim durumlarında ve öz gelişimini gerçekleştirmesinde destek olmaktadır.

Araştırmaya katılım gösteren bu işyerindeki çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan işgörenler %31,8 oranla birinci sırada gelmektedir. Anket analizi sonucunda bu %31,8'lik oran 243 işgörene tabi olmaktadır. Sonrasında ise ikinci sırada %27,3 oranla 0-5 yıl arasında bu işyerinde çalışan işgörenler gelmektedir. İkinci sıradaki %27,5 oran 208 kişiye denk gelmektedir. 18-24 yaş arasındaki işgörenlerin sayısının 42 olduğunu belirtmiştik. Buradan anlaşıldığı üzere 0-5 yıl arasında bu işyerinde çalışma süresi olan işgörenlerin, terfi, atama, gibi uygulamalar yapıldığı görülmektedir.

15 yıl üstü ile 0-5 yıl arasında bu işyerinde çalışma süresi olan işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek diğer işgörenlere göre daha fazladır. Kurumun farklı bir istasyonunda yeni performans göstermeye başlayan işgörenlerin bu istasyondaki örgütle uyumlu olabilmesinde örgütsel destek ve etkili oryantasyon süreci çok önemlidir. Ayrıca 15 yıl üstü bu işyerinde performans gösteren işgörenlerin kurumu benimsediği ve kurumdaki örgütsel bütünlüğü oluşturmada aktif rol aldığı görülmektedir. Sonuç olarak bu işyerinde çalışma süresi birbirinin zıttı olan iki ayrı kategori için de kurumun farklı insan kaynakları politikaları geliştirdiğini görmekteyiz.

Araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin toplam çalışma süresi en çok olan %30 oranıyla 15 yıl üstü performans gösterenlerdir. Bu oran 236 işgörenin

katılımına tabi olmaktadır. Sonrasında ise %30,3'lük oranla toplamda 231 işgörenin 11-15 yıl arasında performans gösterdiği elde edilen bulgulardandır. Ölçeğin bu sorusunda işgören sayısı ağırlıklı ortalamanın 11 yıl üzerinde performans gösteren işgörenlerden oluştuğu görülmektedir.

Bir önceki hipotezde bu işyerinde çalışma süresi 15 yıl üstü olan işgörenlerin sayısının daha fazla olduğunu belirtmiştik. Bu duru için de aynı ağırlıklı ortalama söz konusudur. Buradan yola çıkarak işgörenlerin yaşı ve çalışma süresi arttıkça, kurumda (aynı istasyonda) kalma oranında da artış olduğu gözlemlenebildiği yorumunda bulunabiliriz.

Toplam performans süresi 0-5 yıl arasında olan işgörenlerin bireysel, örgütsel ve genel performans değerlerinin diğer süre skalalarına göre daha yüksek olduğu elde edilen bulgulardandır. İşgörenlerin örgüte bağlılığı ve uyumu, yöneticiyle kurmuş olduğu olumlu ve yapıcı ilişkiler performans değerlerini arttıran etkenlerdendir. Toplam performans süresi 11-15 yıl arasında olan işgörenlerin ise diğer süre skalalarına kıyasla daha düşük değer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin şu anki yönetici ile çalışma süresi en yüksek %52,9'luk oranla 1 yıldan az olduğu elde edilen bulgulardandır. Bu oran 404 işgöreni ifade etmektedir. Devamında ise %33,7'lik oranla 1-5 yıl arasında şu anki yönetici ile çalışan toplamda 257 işgören gelmektedir. İtfaiye teşkilatının belediyeye bağlı olması ve her belediye seçiminde görev yeri değişikliklerinin yaşanması; ayrıca bu durumdan bağımsız terfi ve atamaların yapılması işgörenlerin şu anki yöneticileriyle çalışma süresini etkilemektedir.

Algılanan örgütsel destek meydana gelen her bir birimlik artışta işgörenlerin bireysel, örgütsel ve toplamda genel performanslarında pozitif yönlü bir değişikliğe sebep olmaktadır. İşgörenlerin algıladıkları örgütsel destek yükseldikçe bireysel performanslarının da arttığı, işgörenlerin birbirlerine daha çok değer verdiklerini ve ilgilendiklerini, birbirlerini daha çok takdir etmeleri sonucunda örgütsel performanslarının da arttığını söyleyebiliriz.

Buna bağlı olarak işgörenlerin bireysel ve örgütsel performanslarına, örgüt dışında sosyal ilişkiler kurduğu diğer kişi veya grupların da etki etmesi söz konusu olabilmektedir. İşgörenlerin birbirlerinden genel olarak memnuniyet

duyması bağı oldukları örgütün sosyal, kültürel, kimliğini de şekillendireceği açıkça görülmektedir. İşgörenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları ilişki yapısı olumlu duyguları arttırmak ve işgörenlerin birbirlerine karşı daha hassas ve yardımsever olmasını sağlamaktadır. Ayrıca işgörenin uzun yıllar birlikte çalıştığı örgüt üyeleriyle olan ilişkisi daha derin olacağı için bazı işgörenlerin örgütsel performansı diğerlerine oranla daha verimli ve etkili olacaktır. Diğer bir bakış açısıyla baktığımızda ise uzun süreler birlikte çalışan işgören ile yöneticinin değerlendirme sürecinde bazı hatalar yapması söz konusu olabilmektedir. Bu hatalar; değerlendirme yetkilisinin objektif standartları, duygusal kararlarının gerisinde kalabilir, daha önceki performans değerlendirmelerinin etkisinde kalması olarak sıralanabilir.

Sonuç olarak bu tezde; işletmenin adaletli ve yapıcı yaklaşımı, sunduğu çalışma koşulları, uygulanan insan kaynakları politikaları ve yöneticinin desteği algılanan örgütsel desteğin işgörenin bireysel, örgütsel ve toplam performansına yönelik anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu kanıtlanmaktadır.

Bu tez sonucunda gelecek dönemlerde yapılacak araştırmalara istinaden şu öneriler sunulabilir:

-Araştırma hizmet sektöründeki ileri dönemlerde İstanbul Belediyesi'nin İtfaiye Teşkilatı'ndaki işgörenlerin örgütsel ya da bireysel performanslarını etkileyen diğer algı konuları üzerinde çalışmalar yapılabilir.

-Aynı alanda performans gösteren işgörenleri etkileyen kurum dışı sosyal faktörlerin de incelenebilir.

-Bu tezde ele aldığımız ölçeklerin diğer sektörlerden tercih edilebilecek kurumlar için de uygulanması karşılaştırma yapılabilmesine olanak sağlayacaktır.

-Anket araştırma yönteminin uygulandığı bu çalışmada, anket dışında grup odak görüşmesi, gözlem, mülakat gibi diğer yöntemlerin uygulanması da literatüre katkı sağlayacaktır.

VI. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

BARUTÇUGİL İ. (2002). **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınevi, 2. Baskı.

BİNGÖL, D. (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basımevi, 7. Baskı.

CANMAN, D. (1995). **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınevi, 2. Baskı.

CARUTH, D., L., CARUTH, G., D. and PANE, S., S. (2008). **Staffing The Contemporary. Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals: A Guide to Planning**, 3rd Edition, Greenwood Publishing, USA.

ÇETİN, C., ELMALI, D., E. ve ARSLAN, M. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınevi, 5. Baskı.

DCENZO, D., A., ROBBİNS S., P. and VERHULTS S., L., (2017). **İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Temelleri**, Çev. C. Çetin ve M.L. Arslan, Ankara, Nobel Basımevi, 12. Baskı.

EREN, E. (2014). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basımevi, 14. Baskı.

ERDEMİR, E., TAŞCI, D., KOÇ, U., SAYILAR, Y., ÖNDER, Ç., WASTI, N., ÖZEN, Ş. ve AYTEMUR, Ö., J., (2013). **Örgüt Kuramı**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı.

ERDOĞAN, İ. (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınevi, 1. Baskı.

- ERDOĞAN, İ. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayinevi, 6. Baskı.
- GÜNEY, S. (2015). **Liderlik**, İstanbul, Nobel Basımevi, 2. Baskı.
- GÜNEY, S. (2017). **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara, Nobel Basımevi, 2. Baskı.
- GÜNEY, S. (2019). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Atlas Akademik Yayinevi, 3. Baskı.
- İNCEOĞLU, M. (2010). **Tutum Algı İletişim**, İstanbul, Beykent Üniversitesi Yayinevi, 5. Baskı.
- JUDGE, T. A. and KLİNGER, R. (2008). **Job Satisfaction: Subjective Well Being At Work**, New York, In: EİD M. and LARSEN R. (Editors), The Science of Subjective Well Being, Guilford Press.
- KLİNE, R., B. (2011). **Principles And Practices Of Structural Equation Modeling**. New York, USA The Guil-ford Press.
- LONDON, M. (2003). **Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement**, Psychology Press.
- MATHİS, R., L. and JACKSON, J., H. (1991). **Personnel/Human Resource Management**, Minneapolis, West Publishing Company, St. Paul.
- ÖZTÜRK, Ü. (2009). **Performans Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basımevi, 1. Baskı
- ÖZLER, E. N. D., PAŞAOĞLU, D., TOKGÖZ, N., ŞAKAR, N., ve ÖZALP, İ. (2013). **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisi, 1. Baskı.
- ROBBİNS, S., P. and JUDGE T., A. (2019). **Örgütsel Davranış**, Çev. İ. Erdem, Ankara, Nobel Basımevi, 14. Baskı.
- SABUNCUOĞLU Z. (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basımevi, 5. Baskı.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ M. (2008). **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Aktuel Basımevi, 4. Baskı.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T. (2011). **İşletme**, İstanbul, Beta Basımevi, 8. Baskı.

- SAVAŞ, T. (2005). **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, İstanbul, Çantay Yayınevi.
- SEZGİN, O. B. (2017). **Algılanan Örgütsel Destek ve Güven Vizyonundan İçgirişimcilik**, Ankara, Nobel Basımevi, 1. Baskı.
- SİMS., R. R. (2002). **Organizational Success Through Effective Human Resource Management**, USA, Greenwood Publishing, 1. Published.
- ŞIŞMAN, M. (2014). **Örgütler ve Kültürler**, Ankara, Pegem Akademi, 4. Baskı.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. (2011). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, Gazi Kitabevi, 7. Baskı.
- TOKMAK, İ., STAUB, S. ve TURGUT, H. (2013). **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Kütahya, 1. Baskı
- TUTAR, H. (2016). **Örgütsel Davranış**, Ankara, Detay Yayınevi, 1. Baskı
- TÜRK, M. S. (2007). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Gazi Kitabevi, 3.Baskı.
- UYARGİL, C. (2017). **Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul, Beta Basımevi, 4. Baskı.

MAKALELER

- AHMED, M. N. (2015). "An Understanding Towards Benefits and Concerns Associated with Performance Appraisals-a Study Highlighting the Essentials of Good Appraisal System", **Researchers World**, vol. 6, no. 4, pp.9.
- AKDOĞAN, A. ve DEMİRTAŞ, Ö. (2009). "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 23, sayı 1, ss.49-71.
- AKALIN, S. (2014). "Performans Geribildirimi ile Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Destekleme", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi**, cilt 15, sayı 1, ss.57-70.

- AKYÜZ, M. ve YILMAZ, F. D. (2015). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 8, ss.137-144.
- ALTAŞ, S. S. (2019). “İş Değerleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Bireysel İş Performansı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 11, sayı 3, ss.1927-1944.
- ALEXANDER, D. M. (2006). “How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness and Performance?”, University of Rhode Island, **Schmidt Labor Research Center Seminar Paper Series**, vol. 8, pp.1-12.
- ANDREWS, M. C. and KACMAR, K. M. (2001). “Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, vol. 22, no. 4, pp.347-366.
- ARSLAN, G. ve KABASAKAL, Z. (2014). “The Second Short Form Of Perception Psychological Maltreatment Inventory For Adolescents: The Study of Validity And Reliability”, **Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi**, cilt 10, sayı 2, ss.491-510.
- ARVEY, R. D. and MURPHY, K. R. (1998). “Performance Evaluation in Work Settings” **Annual Review of Psychology**, vol 49, no. 1, pp.141-168.
- ASELAGE, J. and EISENBERGER, R. (2003). “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, vol 24, no. 5, pp.491-509.
- ASLAN, Ş. ve ÖZATA, M. (2009). “Lider-Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 9, sayı 17, ss.94-116.

- AYTAÇ, M. ve ÖNGEN, B. (2012). “Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, **İstatistikçiler Dergisi: İstatistik ve Aktüerya**, cilt 5, sayı 1, ss.14-22.
- BALÇIK, Y. P., YENİLMEZ, K. ve ŞAHİN, S. P. (2016). “Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri’nde Bireysel Performans Değerlendirme Süreci”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, cilt 19, sayı 1, ss.87-99.
- BARIŞ, İ. ve ATAMAN, E. (2020). “Sosyal Çalışma Disiplininde Sosyolojik Bakış Açısının Değerlendirilmesi”, **Journal of Society and Social Work**, sayı 31, cilt 1, ss.22-46.
- BAYRAM, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, sayı 59, ss.125-139.
- BAYYURT, N. (2007). “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, **Journal of Social Policy Conferences**, sayı 53, ss.577-592.
- BOZKURT, Ö. ve YURT, İ. (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 11, sayı 22, ss.121-139.
- BÖRÜ, D. ve GÜNEŞER, B. “Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü”. **Öneri Dergisi**, cilt 7, sayı 25, ss.43-58.
- BROWNE, J., DEVLİN, J., ROLSTADAS, A. and ANDERSEN, B. (1997). “Performance Measurement: The Enaps Approach.”, **International Journal of Business Transformation**, vol. 1, no. 2, pp.73-84.
- BUDAK, G., ARPACI, S. Ç. ve TOLAY, E. (2017). “Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar” **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 10, sayı 4, ss.15-34.
- CHESBROUGH, H. (2010). “Business Model İnnovation: Opportunities and Barriers”. **Long Range Planning**, vol. 43, no. 2-3, pp.354-363.

- CORLEY, K. G., HARQUAİL, C. V., PRATT, M. G., GLYNN, M. A., FİOL, C. M. and HATCH, M. J. (2006). “Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence”, **Journal Of Management Inquiry**, vol. 15, no. 2, pp.85-99.
- CİHANGİROĞLU, N. ve ŞAHİN, B. (2012). “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, cilt 6 sayı 11, ss.1-16.
- ÇAKAR, D. N. ve YILDIZ, S. (2009). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: ‘Algılanan Örgütsel Destek’ Bir Ara Değişken mi?”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 28, ss.68-90.
- ÇAKIR, Ö. (2007). “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, cilt 1, sayı 12, ss.117-140.
- ÇAPRAZ, B. (2013). “Örgütlerde Performans Yönetim Sistemleri Tasarımında Karşılaşılan Sorunlar”, **Journal of Yaşar University**, sayı 8, cilt 32, ss.5392-5408.
- ÇELİK, A., ÇAKICI, A., B. ve FINDIK, M. (2015). “Çalışma İlişkilerinde Algılanan Adaletsizlik ile Örgütsel Bağlılık, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 4, sayı 2, ss.159-170.
- ÇETİN, A. ve ŞENTÜRK, M. (2016). “Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, cilt 16, no. 2, ss.241-256.
- ÇETİN, F., HAZIR, K. ve BASIM, H., N. (2013). “Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 3, sayı.1, ss.31-52.
- ÇETİN, S., FİDAN, Y. ve ARSLAN, M. (2019). “Motivasyon Bilgi Paylaşım Niyeti ve Bilgi Paylaşım Davranışı İlişkisi”, **Uluslararası Batı**

Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi, cilt 3, sayı 1, ss.108-125.

DEMİR, N. (2009). “Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi”, **Öneri Dergisi**, cilt 8, sayı 31, ss.197-208.

DİANE, M. A. (2006). “How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness and Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness and Performance?”, **University of Rhode Island, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series [online]**, pp.1-12.

DİNÇ, E. ve BİRİNCİOĞLU, N. (2020). “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 15, sayı 1, ss.309 – 330.

DOĞAN, M. S. (2005). “Sosyalleşme, Sosyal ve Siyasal Sosyalleşme”, **Sosyoloji Konferansları**, sayı 32, ss. 31-40.

EDWARDS, M. R. and PECCEİ, R. (2010). “Perceived Organizational Support, Organizational İdentification, and Employee Outcomes: Testing a Simultaneous Multifoci Model”, **Journal of Personnel Psychology**, vol 9, no 1, pp.17–26.

EİSENBERGER, R., FASOLO, P. and DAVIS-LAMASTRO, V. (1990). “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”, **Journal of Applied Psychology**, vol. 75, no. 1, pp.51-59.

EİSENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHİSON, S. and SOWA, D. (1986). “Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, vol. 71, no. 3, pp.500-507.

ERASLAN, E. ve ALGÜN, O. (2005). “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, cilt 20, sayı 1, ss.95-106.

- ERDİL, O., KESKİN, H., IMAMOĞLU, S. Z. ve ERAT, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss.17-26.
- ERYILMAZ, İ. (2019). “Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 33, sayı 1, ss. 373-393.
- ESENGÜL, B. (1989). “Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sistemindeki Durum”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 4, ss.127-135.
- ESER, G. (2011). “Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 30, sayı 1, ss.365-376.
- FINDIKLI, M. A. (2015). “Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, cilt 25, sayı 77, ss.136-157.
- GIOIA, D. A., SCHULTZ, M. and CORLEY, K. G. (2000). “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”, **Academy of Management Review**, Vol. 25, No. 1, pp.63-81.
- GÖKTAŞ, K., H. (2019). “Etik Liderlik Davranışının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 9, sayı 2, ss.696-705.
- GÜÇLÜ, N. H. (2016), “Otel İşletmelerinde Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek Boyutları Üzerine Bir Model Önerisi” **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss.1-14.
- GÜN, G. ve DERİN, N. (2017). “Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma”, **Adıyaman**

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 25, ss.349-389.

GÜNEY, S., AKALIN, Ç., ve İLSEV, A. (2007). “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 25, sayı 2, ss.189-211.

GÜRBÜZ, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **International Journal of Social Science**, cilt 3, sayı 1, ss.48-75.

GÜVEN, M. ve BAĞRIAÇIK, İ. (2011). “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 16, sayı 1, ss.1-24.

HAYTA, A. B. (2007). “Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.21-41.

HELVACI, M. A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, cilt 35, sayı 1, ss.155-169.

ILGAROĞLU, M. C. (2008). “Değer, Ahlâk, Etik ve Moral Kavramları Üzerine Bir Deneme” **Adıyaman Üniversitesi İslami Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.1-8.

İŞİĞİÇOK, E. (2008). “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, **Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi**, sayı 7, ss.1-23.

İNCE, M. ve BOZKURT O. B. (2019). “İşe Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Zanaatkârlığının Aracılık Rolü: Zanaatkârlar Üzerine Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 2, sayı 38, ss. 69-84.

İPLİK, E., İPLİK, F. N. ve EFEYOĞLU, İ. E. (2012). “İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İş Tutumları Üzerindeki Etkisinin

Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 9, sayı 2, ss.100-115.

KARACAOĞLU, K. ve ARSLAN, F. (2013). “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 15, sayı 3, ss.457-476.

KARAMAN, R. (2009). “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 8, sayı 16, ss.410-427.

KASSİM, N. L. A. (2011). “Judging Behaviour and Rater Errors: An Application of The Many-Facet Rasch Model”. **GEMA Online™ Journal of Language Studies**, vol. 11, no 3, pp.179-197.

KAYMAZ, K. (2007). “Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, cilt 62, sayı 4, ss.141-178.

KHANNA, M. and SHARMA, R. K. (2014). “Employees Performance Appraisal and Its Techniques: a Review”, **Asian Journal of Advanced Basic Sciences**, vol. 2, no.2, pp.51-58.

KHOURSHED., N., F. (2012). “Process Concept to Performance Management”, **International Journal of Business and Management Studies**, vol. 4, no. 1, pp.147-156.

KÖHLER, T., CORTINA, J. M., KURTESSİS, J. N. and GÖLZ, M. (2015). “Are We Correcting Correctly? Interdependence of Reliabilities in Meta-Analysis”, **Organizational Research Methods**, vol. 18, no. 3, pp.355-428.

KÖSE, S. ve GÖNÜLLÜOĞLU, S. (2010). “Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 27, ss.85-94.

KÖSEOĞLU, Ö. “Belediyelerde Performans Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, sayı 447, ss.211-234.

- KINGIR, S. ve TAŞKIRAN, E. (2006). “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 8, sayı 1, ss.195-216.
- KUBALI, D. (1999). “Performans Denetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 32, sayı 1, ss.31-62.
- KULUALP, G. H. ve SARI, Ö. (2019). “Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, cilt 8, sayı 1, ss.643-666.
- KURTESSİS, J. N., EISENBERGER, R., FORD, M. T., BUFFARDİ, L. C., STEWART, K. A. and ADİS, C. S. (2015). “Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory”, **Journal Of Management**, vol. 43, no. 6, pp.1854-1884.
- KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, sayı 1, cilt 2, ss.85-116.
- MAERTZ, Jr. C. P., GRİFFETH, R. W., CAMPBELL, N. S. and ALLEN, D. G. (2007). “The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, vol 28, no:8, pp.1059-1075.
- MERCANLIOĞLU, Ç. (2012). “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.41-52.
- MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, vol. 1, no. 1, pp.61-89.

- MİCHAEL, J. H., EVANS, D. D., JANSEN, K. J. and HAİGH, J. M. (2005). "Management Commitment to Safety as Organizational Support: Relationships with Non-Safety Outcomes in Wood Manufacturing Employees", **Journal of Safety Research**, vol. 36, no. 2, pp.171-179.
- NERGİZ, H. (2016), "Turizm Sektöründe Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Değerlendirme", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, sayı 14, cilt 27, ss.217-247.
- PRENDERGAST, C. and TOPEL, R. (1993). "Discretion and Bias in Performance Evaluation", **European Economic Review**, vol. 37, no. 2-3, pp. 355-365.
- RUTHERFORD, B., BOLES, J. S., HAMWİ, G. A. and RUTHERFORD, L. G. (2010). "Perceived Organizational Support And The Seven Facets of Salesperson Job Satisfaction", **Journal of Selling and Major Account Management**, vol. 10, no.1, pp.8-20.
- ORUÇ, İ. ve KURNAZ, İ. P. (2019). "Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 3, sayı 3, ss.375-390.
- OKTAY, F. (2016). "Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, cilt 15, sayı 4, ss.1146-1155.
- ÖCEL, H. (2013). "Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü", **Türk Psikoloji Dergisi**, cilt 28, sayı 71, ss.37-53.
- ÖGE, H., S. (2018). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" **Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss.21-35.
- ÖKSÜZ, E. (1974). "Sosyal Değişme", **Sosyoloji Konferansları 12**, ss.135-160.

- ÖRÜCÜ, E. ve KANBUR, A. (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 15 sayı 1, ss.85-97.
- ÖZDEMİR, E. (2002). “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, **İŞGÜÇ The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, cilt 4, sayı 2, ss.50.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 18, sayı 2, ss.113-130.
- ÖZER, M. A. (2012). “Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri”, **Karadeniz Araştırmaları**, cilt 33, ss.147-180.
- ÖZTÜRK, M. ve ERYEŞİL, K. (2016). “Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, cilt 19, sayı 2, ss.123-141.
- ÖZUTKU, H. A. ve ÇEVİRİOĞLU, E. (2008). “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 22, sayı 2, ss.193-210.
- POLAT, T. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, cilt 88, sayı 1, ss.87-108.
- POLAT, S. ve CELEP, C. (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, cilt 54, sayı 54, ss.307-331.

- RHOADES, I. and EISENBERGER, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", **Journal of Applied Psychology**, vol. 87, no. 4, pp.698-714.
- SETTOON, R.P., BENNET, N. and LIDEN, R.C. (1996). "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader–Member Exchange, and Employee Reciprocity", **Journal of Applied Psychology**, vol 81, no. 3, pp.219.
- SEZGİN, F. (2005). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 25, sayı 1 ss.317-339.
- SHANOCK, L. R. and EISENBERGER, R. (2006). "When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance", **Journal of Applied Psychology**, vol. 91, no. 3, pp.689-695.
- SINGH, P. (2015). "Performance Appraisal and it's Effectiveness in Modern Business Scenarios" **The SIJ Transactions on Industrial, Financial ve Business Management (IFBM)**, vol. 3, no. 2 pp.36-40.
- SINGHAPAKDİ, A., VITELL, S. J. and KRAFT, K. L. (1996). "Moral İntensity and Ethical Decision-Making of Marketing Professionals", **Journal of Business Research**, vol. 36, no. 3, pp.245-255.
- STAJKOVİĆ, A., D. and LUTHANS, F. (1997). "A Meta-Analysis Of The Effects of Organizational Behavior Modification On Task Performance", **Academy of Management Journal**, vol. 40, no. 5, pp.1122-1149.
- SÜMER, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, **TürkPsikoloji Yazıları**, 2000, cilt 3, sayı 6, pp.49-74.
- ŞAD, S. N. ve GÖKTAŞ, Ö. (2013). "Öğretim Elemanlarının Geleneksel ve Çağdaş Ölçme Değerlendirme Yaklaşımlarının İncelenmesi", **Ege Eğitim Dergisi**, cilt 14, sayı 2, ss.79-105.

- ŞENOL, G. (2003). “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”, **İŞGÜÇ The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, cilt 5, sayı 1, ss.31.
- ŞENTÜRK, F. K. ve TEKİN, Y. (2015). “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 7, sayı 2, ss.195-206.
- TAŞTAN, S. ve YURTKORU, S. “Algılanan Örgüt İkliminin Davranışsal ve Tutumsal Sonuçlarının İncelenmesi: Çalışanların Görev İçi Performans Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Algısı Açısından Bir Değerlendirme”, **İş'te Davranış Dergisi**, cilt 3, sayı 2, ss.85-99.
- TEKİN, G. ve GÖRGÜLÜ, B. (2018). “Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini”, **Social Sciences Studies Journal**, cilt 4, sayı 17, ss.1559-1566.
- TİMUROĞLU, M. K. ve ÇOKGÖREN, Ö. (2019). “Örgütsel Güven Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 23, sayı 4, pp.1767-1783.
- TUNCER, M. ve YEŞİLTAŞ, M. (2013), “Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss.57-78.
- TUNÇ, A. ve ATILGAN, A. (2017). “Algı Üzerine Kurulu Yönetimsel Bir Anlayış: Algı'nın Yönetimi”, **International Journal of Disciplines Economics ve Administrative Sciences Studies**, cilt 3, ss.228-238.
- TURUNÇ., Ö. ve AVCI, U. (2015). “Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, cilt 12, sayı 1, ss.43-63.
- TÜFEKÇİ, N. (2018). “Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Kişisel Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)**, cilt 10, sayı 19, ss.460-473.

- ULUDAĞ, G. Ç. (2019). “Lider Üye Etkileşiminin Yetenek Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 28, sayı 2, ss.338-353.
- USLU, A., ERTAŞ, F. C. ve YAYAR R. (2018). “Performansa Dayalı Etkinlik Analizi: Devlet Üniversiteleri Örneği” **International Journal of Social Inquiry**, cilt 11, sayı 1, ss.255-276.
- UZUNBACAĞ, H. H. (2016). “Türk Polis Teşkilatı'ndaki Ödüllendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma”, **International Journal of Academic Value Studies**, cilt 2, sayı 5, ss.60-75.
- YALÇIN A. ve KILIÇ T. (2002). “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 9, sayı 9, ss.1-14.
- YAŞAR, M. (2014). “İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 36, sayı 36, ss.59-75.
- YÜKSEL, İ. (2006). “Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi ile İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 35, sayı 1, ss.7-32.
- YILMAZ, G. (2005). “Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 7, ss.1-19.
- ZEHİR, C. ve CEYLAN, A. (2002). “Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye’deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, cilt 5, sayı 18, ss.49-61.
- WAYNE, S. J., SHORE, L. M. and LİDEN, C. R. (1997). “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **Academy Of Management Journal**, vol. 40, no. 1, pp.82-111.

TEZLER

- AKSOY, C., A. (2001). “Hizmet İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi; Konya Vakıf Üniversitesi,” (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ALKAN, P., D. (2016). “Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ATALAR, E. (2019). “İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ve Örgütsel Destek Algısının Moderatör Rolü (Yöneticiler ve Çalışanlar Açısından)”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AVCI, U. (2005). “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme- Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme Örneği”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- BİLECEN, M. (2007). “İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BOZTEMİR, İ. (2011). “Performans Değerlendirme Sürecinde Hatalarda Varsasyon Etkisi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- CHIU, S. K. (2004). “The linkage Of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan”, (**Unpublished Doctoral Dissertation**), Nova Southeastern University, Department of Business Administration, Taiwan.
- CAMCI, V. (2013). “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir

Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

CANSEVER, A. F. (2000). “Performans Yönetim Sistemi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÇANKIR, B. (2016). “Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÇAYOĞLU, H. (2010). “Algılama Yönetimi ve Marka Kimliği İlişkisinde, Marka Algısının İncelenmesine Yönelik bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇOBAN, Y. (2016). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DEMİRCİ D. (2019). “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

DERİNBAY, D. (2011). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

DOĞAN, Ş. T. (2019). “Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyet Alanlarının Örgüt Kültürü ve Liderlik Stillere Etkisi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DOĞRU, Ç. (2016). “Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara’da Bankacılık Sektöründe

- Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERDAŞ, K. D. (2010). “Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERDİNÇ, M. (2006). “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması ve Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERDOĞAN, M. (2007). “Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜLAYDIN, M. (2019). “Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, AfyonKarahisar.
- ILGIN, B. (2010). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zekâ ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İPLİK, F. N. (2004). “” Performans Değerlendirmesi: Türkiye’deki Beş Yıldızlı Otelde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Adana.
- İZGİ, C. (2013). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- KALKAN, A. (2013). “Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KAPLAN, M. (2010). “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KARAALIOĞLU, Z. F. (2019). “Algılanan Örgütsel Destek ile İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARABEY, C. N. (2005). “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış İlişkisi: Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KARAKURT, A. (2009). “Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması” (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KAYA, İ. (2017). “Örgütsel Prestij, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Vatandaşlık Kavramları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- KENEK, G. (2017). “Etkileşimsel Adalet, Duygusal Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KILIÇ, S. (2011). “Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- NEMUTLU, M. C. (2017). “Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- MAMMADOVA, İ. (2013). “İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- OKKA, Ö. F. (2008). “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ÖNDEROĞLU, S. (2010). “Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZAKAR, Ö. Ö. (2019). “Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SABAHATTİN, M. E. (2018). “Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta Kuramsal Bir Model Geliştirme”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SAMADOV, S. (2006). “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TAŞ, Ö. (2012). “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Özel Bir Hastane Örneği”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- TÜRKMEN, E. (2009). “İş Karakteristikleri ve Algılanan Örgütsel Destek Kavramlarının Öz-yeterlilik İnancı ile İlişkisi ve Öz-Yeterlilik

- İnancının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TÜZÜN, İ. K. (2006). “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- UYGUN, S. V. (2017). “Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Anlayışlarının Performans Değerlendirme Sürecine Etkileri: Tük Örneği”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- UYSAL, A. (2012). “Hemşirelerde Performans Değerleme Yöntemi Konusunda Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- VERGİLİ, N. (2008). “Performans Yönetim Sistemi ve ABS Şirketinin Performans Yönetim Sisteminin İncelenmesi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YAMAÇ, S. S. (2020). “Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, Deniz OSB’nde Bir Çalışma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- YEYREK, M. (2018). “Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILDIZ, Y. (2008). “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması ve Uygulamadan Bir Örnek”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILMAZ, Y. (2018). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Kamu Kurumlarında İncelenmesi: İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı

Örneği”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YUMAK, H. F. (2019). “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Metal Sektöründeki Yöneticiler Üzerine Etkileri”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YURDAKUL, T. (2004). “Kara Kuvvetleri Komutanlığı Görevli Subay ve Astsubayların Performans Değerleme Sistemine Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

“Algı”, TDK, 24.02.2020.

“Ön Yargı”, TDK, 22.05.2020.

EKLER

Ek 1: Anket

Ek 2: Anket İzin Yazışması

Ek 3: Etik Kurul Kararı

Ek 1: Anket

Değerli katılımcı,

Bu anket, algılanan örgütsel destek ve performans ile ilgili yapılan bir yüksek lisans tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Araştırma herhangi bir ticari amaç taşımamakla birlikte, sorulara vereceğiniz cevaplar yalnızca **bilimsel amaçlar** için kullanılacak ve **kesinlikle gizli** tutulacaktır.

Anket formunda yer alan soruları inceleyerek, tüm bölümleri **eksiksiz** doldurmanız araştırmanın amacına ulaşması için çok önemlidir.

Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. SALİH GÜNEY

Tez Danışmanı

İstanbul Aydın Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı

Betül Çelik

Yüksek Lisans Öğrencisi

İstanbul Aydın Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı

ANKET FORMU

BÖLÜM I

Anketin ilk bölümünde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

2. Yaşınız : () 18-24 Yaş () 25-34 Yaş

() 35-44 Yaş () 45-54 Yaş () 55 ve Üstü Yaş

3.Eğitim Durumunuz: () Lise () Önlisans

() Lisans () Lisansüstü () Doktora

4. Bu işyerinde çalışma süreniz: () 0-5 Yıl () 6-10 Yıl

() 11-15 Yıl () 15 Yıl üstü

5. Toplam işyerinde çalışma süreniz: () 0-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 15 Yıl üstü

6. Şu anki yöneticiniz ile çalışma süreniz: () 1 Yıldan Az () 1-5 Yıl

() 6-10 Yıl () 10 Yıl Üstü

Lütfen Anketin İkinci Bölümüne Geçiniz.

BÖLÜM II

	ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum.
1	Çalıştığım örgüt, onun iyiliği için yaptığım katkıya değer vermektedir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım örgüt, benim fazladan sergilediğim çabalarımı takdir etme konusunda <u>başarısızdır.</u>	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım örgüt, benim herhangi bir şikâyetimi <u>görmezden gelir.</u>	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım örgüt gerçekten benim iyiliğimi önemsemektedir.	1	2	3	4	5
5	Görevimi en iyi şekilde yerine getirsem dahi, çalıştığım örgüt, bunun <u>farkına varmaz.</u>	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım örgüt benim istek ve genel memnuniyetimi önemsemektedir.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım örgüt, benimle <u>çok az</u> ilgilenmektedir.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım örgüt, benim işteki başarılarımla gurur duymaktadır.	1	2	3	4	5

Lütfen Anketin Üçüncü Bölümüne Geçiniz

BÖLÜM III

PERFORMANS DEĞERLENDİRME İFADELERİ	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1-Kurumumuzun vizyon ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	1	2	3	4	5
2-Kurumumuzun planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.	1	2	3	4	5
3-Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.	1	2	3	4	5
4-Kurumumuzda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
5-Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6-Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
7-Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.	1	2	3	4	5
8-Performansın objektif ve doğru bir şekilde değerlendirildiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
9-Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	1	2	3	4	5
10-Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.	1	2	3	4	5
11-Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikâyetler dinlenir ve dikkate alınır.	1	2	3	4	5
12-İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	1	2	3	4	5
13-İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.	1	2	3	4	5

14-Kurumumuzda becerileri geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.	1	2	3	4	5
15-Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
16-Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	1	2	3	4	5
17-Kurumumuzda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.	1	2	3	4	5
18-Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.	1	2	3	4	5
19-Üst yönetim performans değerlendirme sisteminin desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.	1	2	3	4	5
20-Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	1	2	3	4	5
21-Yönetici ve çalışanlar arası ilişkilerin performans sonuçlarını etkilediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22-Performans değerlendirme görüşmelerinde aldığım geribildirimler, kendimi geliştirmemi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
23-Performans değerlendirme sıklığının (yılda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24-Performansıyla ilgili sorunları yöneticimle rahatça paylaşabiliyorum.	1	2	3	4	5

Anket sona ermiştir. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla

Ek 2: Anket İzin Yazışması



T.C.
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI
İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü

Sayı : 50626539-622.03- 11195
Konu : Bilgi Talebi

25/6/2020

Sayın Betül ÇELİK
İnönü Mahallesi Hakan Caddesi Şirin Sitesi
B blok No:42 Sefaköy/KÜÇÜKÇEKMECE

İlgi : Betül ÇELİK'e ait 12/06/2020 tarihli dilekçe.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Betül ÇELİK'in işletme yönetimi alanında Alınan Örgütsel Desteğin İşgörenlerin Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Uygulama adındaki tez çalışması için düzenlediği anketi yapmak istediğini belirten ilgi dilekçesi incelenmiştir.

Adı geçen akademik çalışmasına destek talebi, Başkanlık Makamınca uygun görülmüştür.

Tez çalışması kapsamında biriminizi ziyaret ederek anket uygulaması yapacak olan yüksek lisans öğrencisi Betül ÇELİK'e, kişisel verilerin gizliliği ilkesine ve sosyal mesafe kurallarına riayet edilerek 17 Temmuz 2020 tarihine kadar çalışmalarında gerekli kolaylığın sağlanması hususunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Mürcan ALAN
Belediye Başkanı
İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanı

Ek: Anket Formu (3 sayfa)

Dağıtım:
Gereği:
Avrupa Yakası İtfaiye Şube Müdürlüğüne

Bilgi:
Betül ÇELİK
İnönü Mahallesi Hakan Caddesi
Şirin Sitesi B Blok No:42
Sefaköy/KÜÇÜKÇEKMECE

Kemalpaşa Mah. 15 Temmuz Şehitleri Cad. No: 5 34134 Fatih İSTANBUL
Telefon No: (0 212) 455 19 30 Faks: (0 212) 455 26 38
e-Posta: insankaynaklari@ibb.gov.tr İnternet Adresi: www.ibb.gov.tr

Bilgi için: Gülen Bahar ÇİÇEKBALI
Bilgisayar İşletmeni
Telefon No: (0 212) 455 23 92

Ek 3: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/10/2020-3571



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Betül ÇELİK

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 31.08.2020 tarihli ve 2020/07 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

e-İmzalıdır
Dr. Öğr. Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE6L37VT7>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Tuğba SÜNNETCI
Unvanı: Yazı İşleri Uzmanı



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Betül ÇELİK

Doğum Tarihi ve Yeri: 23.01.1993 / Küçükçekmece

E-posta : c.celikbetul@gmail.com

Öğrenim Durumu

Yüksek Lisans: : İstanbul Aydın Üniversitesi / Lisanüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Yönetimi 2018-2020

Lisans Fakültesi : Bursa Uludağ Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimler
İşletme 2012-2015

: Anadolu Üniversitesi / Açık Öğretim Fakültesi
Kamu Yönetimi 2015-2019

Lise: : Başakşehir Anadolu Ticaret Lisesi
2007-2011

Mesleki Deneyim

MITSUBİSHİ- Uni-Ball Yazı Gereçleri : Muhasebe ve Finans Personeli
Şubat 2019-Devam Ediyor

Renault MAİS A.Ş. : Muhasebe Personeli
Şubat 2016-Ağustos 2018

Erhan Dikiş Makinaları : Ön Muhasebe Personeli
Temmuz 2015-Aralık 2015

Borusan Lojistik : Mali İşler Stajyeri
Eylül 2010-Haziran 2011

Belgeler:

Uludağ Üniversitesi : Pedagojik Formasyon Belgesi

