

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



**BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ PERFORMANSINA VE İŞE**  
**ANGAJE OLMAYA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eylem GÜNEL**

**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Programı**

**ŞUBAT, 2024**



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



**BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ PERFORMANSINA VE İŞE  
ANGAJE OLMAYA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eylem GÜNEL  
(Y2212.040034)**

**İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Necmiye Tülin İRGE**

**ŞUBAT, 2024**



## ONAY FORMU



## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans öğrencisi olarak sunduğum “Birey Örgüt Uyumunun İş Performansına ve İşe Angaje Olmaya Etkisi” adlı çalışmanın, “tezin proje safhasından sonuçlamasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografya da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim”.( 09.02.2024)

Eylem GÜNEL





## ÖNSÖZ

“Birey Örgüt Uyumunun İş Performansına ve İşe Angaje Olmaya Etkisi” isimli tezimin sonuçlanmasında her türlü destek ve emeğini esirgemeyen, değerli bilgileri ile önüme ışık tutan kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Necmiye Tülin İRGE’ye sonsuz teşekkür ederim. Eğitim hayatım boyunca emeği geçen tüm hocalarıma teşekkürü borç bilirim. Desteklerini bir an olsun üzerimden eksik etmeyen, her zaman yanımda olan değerli aileme sonsuz minnettarım.

Şubat, 2024

Eylem GÜNEL



# BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ PERFORMANSINA VE İŞE ANGAJE OLMAYA ETKİSİ

## ÖZET

Birey örgüt uyumunun iş performansına ve işe angaje olmaya etkisi, çalışanların iş yerindeki verimliliği ve motivasyonu açısından büyük önem taşır. Bu uyum, çalışanların kişisel değerlerinin, inançlarının ve hedeflerinin, çalıştıkları kurumun kültürü ve değerleriyle ne derece örtüştüğünü ifade eder. İyi bir birey-örgüt uyumu, çalışanların işlerine daha fazla değer vermelerine, kurum hedefleriyle daha fazla özdeşleşmelerine ve işlerini daha büyük bir tutkuyla yapmalarına olanak tanır. Bu durum, iş performansında artışa, işten ayrılma oranlarında azalmaya, genel iş tatmininde iyileşmeye ve işe angaje olmaya yol açar. Bu çalışmanın amacı, eğitim sektörü için birey örgüt uyumunun iş performansına ve işe angaje olmaya etkisinin araştırılmasıdır. Araştırma, İstanbul'da özel okullarda görev yapan 483 lise öğretmeni için gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda, birey örgüt uyumu ile iş performansı arasında pozitif yönde % 48.1 anlamlı ilişki ( $r=0,481$ ,  $p=0,000$ ) ve işe angaje olma ile pozitif yönde % 51.2 anlamlı ilişki ( $r=0,512$ ,  $p=0,000$ ) belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda, birey örgüt uyumu işe angaje olma üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta=0.530$ ,  $p<0.01$ ). Birey örgüt uyumu, iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta=0.491$ ,  $p<0.01$ ). Tahmin sonuçlarından görüleceği üzere, birey örgüt uyumu arttıkça önce işe angaje olma düzeyi artış gösterir, ardından iş performansına olumlu yönde yansımaktadır. Böylece H1 ve H2 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer yandan; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve gelir durumu açısından birey örgüt uyumu, iş performansı ve işe angaje olma için bazı anlamlı farklılıklar elde edilmiş, H3 kısmen kabul edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** birey örgüt uyumu, iş performansı, işe angaje olma, yapısal eşitlik modeli



# THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT ON JOB PERFORMANCE AND WORK ENGAGEMENT

## ABSTRACT

The effect of person-organisation fit on job performance and engagement is of great importance for the productivity and motivation of employees at work. This fit refers to the extent to which employees' personal values, beliefs and goals overlap with the culture and values of the organisation they work for. A good person-organisation fit allows employees to value their work more, to identify more with the goals of the organisation and to do their jobs with more passion. This leads to an increase in job performance, a decrease in turnover rates, an improvement in overall job satisfaction and engagement in work. The purpose of this study is to investigate the effect of person-organisation fit on job performance and job engagement in the education sector. The study was conducted for 483 high school teachers working in private schools in Istanbul. As a result of correlation analysis, a positive and 48.1% significant relationship ( $r=0.481$ ,  $p=0.000$ ) was found between person-organisation fit and job performance and a positive and 51.2% significant relationship ( $r=0.512$ ,  $p=0.000$ ) was found between person-organisation fit and job engagement. As a result of the structural equation model analysis, person-organisation fit has a significant positive effect on job engagement ( $\beta=0.530$ ,  $p<0.01$ ). Person-organisation fit has a significant positive effect on job performance ( $\beta=0.491$ ,  $p<0.01$ ). As can be seen from the estimation results, as the person-organisation fit increases, first the level of job engagement increases, and then it reflects positively on job performance. Thus, H1 and H2 hypotheses are accepted. On the other hand, some significant differences were obtained for person-organisation fit, job performance and job engagement in terms of gender, age, marital status, educational status and income status, and H3 was partially accepted.

**Keywords:** person-organisation fit, job performance, job engagement, structural equation modeling



# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ONUR SÖZÜ .....	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ .....	1
II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
A. Birey Örgüt Uyumu .....	5
1. Birey-Örgüt Uyumu Kavramı .....	5
2. Birey-Örgüt Uyumu Türleri.....	6
a. Bütünleyici Uyum .....	7
b. Tamamlayıcı Uyum .....	7
3. Birey-Örgüt Uyumu Bileşenleri.....	8
a. Değerlerin Uyumu .....	8
b. Hedeflerin Uyumu .....	9
c. Kültür ile Uyum.....	9
d. Çevre ile Uyum.....	10
e. Birey-İş Uyumu .....	10

f. Birey-Meslek Uyumu .....	10
g. Birey-Grup Uyumu .....	11
h. Kişiliğın Uyumu .....	11
i. Birey - Yönetici Uyumu .....	11
4. Birey Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler .....	12
5. Birey Örgüt Uyumu Süreci .....	13
a. Çalışan Seçimi .....	14
b. Örgütsel Sosyalizasyon.....	14
6. Birey-Örgüt Uyumu Kuramları.....	15
a. Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Kuramı.....	16
b. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyumu Kuramı.....	17
c. Kristof'un Birey Örgüt Uyumu Kuramı .....	19
d. Cable ve Judge'ın Birey-Örgüt Uyumu Kuramı.....	20
e. O'Reilly vd.'nin Örgütsel Kültür Profili (OCP) Kuramı.....	20
7. Birey-Örgüt Uyumununun Sonuçları.....	21
a. Güven.....	21
b. İş Doyumu .....	22
c. Bağlılık .....	22
d. Verimlilik.....	22
8. Birey-Örgüt Uyumsuzluğınınun Sonuçları .....	23
a. Stres .....	24
b. Çatışma .....	26
c. İşgören Devri .....	26
B. İş Performansı .....	27
1. İş Performansı Kavramı ve Tanımı .....	27
a. Nitel Performans .....	29



b. Nicel Performans .....	30
c. Çalışan Performansı.....	31
2. Performans Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	33
3. İş Performansının Boyutları .....	37
a. Görev Performans.....	41
b. Bağlamsal Performans .....	42
c. Uyumsal Performans .....	43
d. Zarar Verici İş Davranışı .....	45
4. Performansı Oluşturan Unsurlar .....	46
a. Örgütsel Unsurlar .....	46
b. Bireysel Unsurlar .....	47
c. Çevresel Unsurlar .....	48
5. İş Performansını Etkileyen Faktörler .....	48
a. Yönetimsel Unsurlar.....	48
b. Bireysel Unsurlar .....	49
c. Diğer Unsurlar .....	50
6. Performans Değerlendirme Sistemi .....	50
a. Performans Değerlendirme Sistemi.....	51
b. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları Kullanım Alanları ve Faydaları.....	52
c. Performans Değerlendirme Süreci .....	57
d. Performans Değerlendirme Kriterleri.....	59
7. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	60
a. Çalışma Standartları Yöntemi .....	60
b. Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme Yöntemi .....	60
c. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi .....	61

d. Kritik Olay Yöntemi .....	62
e. Grafik Değerlendirme Yöntemi .....	64
f. Kontrol Listesi Yöntemi .....	65
g. Davranışsal Temellere Dayalı Yöntem.....	65
h. Sıralama Yöntemi .....	66
i. Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	67
j. Takım Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	68
k. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	68
8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması .....	69
a. Ücret Yönetimi .....	70
b. Stratejik Planlama.....	70
c. Eğitim ve Gelişim Planlaması .....	71
d. Rotasyon ve İş Geliştirme Zenginleştirme Uygulamaları .....	72
e. Kariyer Yönetimi .....	72
f. İşten Çıkartma.....	73
g. Çalışan Potansiyelinin Değerlendirilmesi.....	74
9. İşe Angaje Olma.....	74
a. İşe Angaje Olma Kavramının Tanımı, Gelişimi ve Önemi .....	74
b. İşe Angaje Olmanın Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	78
10. İşe Angaje Olmaya Etkin Olan Unsurlar .....	81
a. Kişisel Faktörler.....	81
b. Örgütsel Faktörler .....	82
c. Durumsal Faktörler .....	83
d. İş Deneyimleri .....	83
11. Çalışanların İşe Angaje Olma Düzeyini Belirleyen Faktörler.....	84
a. Bireysel Kaynaklar .....	87

b. Örgütsel (İş) Kaynakları .....	88
12. İşe Angaje Olmanın Boyutları.....	89
a. Dinçlik .....	89
b. Adanmışlık .....	90
c. Yoğunlaşma .....	91
13. İşe Angaje Olma Kavramına Yönelik Yaklaşımlar.....	92
a. İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımı .....	92
b. Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı.....	94
c. Tatmin-Bağlılık Yaklaşımı .....	95
d. Çok Boyutlu Yaklaşım .....	95
14. İşe Angaje Olmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	96
a. İşe Angaje Olmanın Olumlu Sonuçları .....	96
b. İşe Angaje Olmanın Olumsuz Sonuçları .....	99
<b>III. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>101</b>
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	101
B. Araştırmanın Hipotezleri ve Model .....	102
C. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	102
D. Veri Toplama Araçları .....	105
E. Araştırmanın Yöntemi .....	106
F. Araştırmanın Güvenirlik Analizi .....	106
<b>IV. BULGULAR.....</b>	<b>109</b>
A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	109
B. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri .....	112
C. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	116
D. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) .....	118
E. Korelasyon Analizi .....	120

F. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM).....	121
G. Boyutlara Yönelik Normallik Sınaması ve Tanımsal İstatistik Bilgiler .....	124
H. Grup Farklılığı Analizleri .....	124
<b>V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>129</b>
A. Tartışma .....	129
B. Sonuç .....	135
C. Öneriler .....	137
<b>VI. KAYNAKÇA .....</b>	<b>141</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>163</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>169</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AFA</b>	: Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>TASK</b>	: Görev Performansı
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modeli



## ÇİZELGELER LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 1. : İş Performans Boyutları ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	39
Çizelge 2. Kritik Olaylar Yöntemi ile Başarı Değerlendirmesi .....	64
Çizelge 3. İş İlişkileri Değerlendirme Ölçeği.....	66
Çizelge 4. Sıralama Yöntemi Değerlendirme Ölçeği .....	67
Çizelge 5. Örneklem Büyüklükleri Tablosu.....	103
Çizelge 6. Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları .....	107
Çizelge 7. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım .....	109
Çizelge 8. Yaş Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım .....	110
Çizelge 9. Medeni Durum Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım.....	110
Çizelge 10. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım .....	111
Çizelge 11. Gelir Durumu Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım.....	111
Çizelge 12. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım .....	112
Çizelge 13. İş Performansı Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım.....	113
Çizelge 14. İşe Angaje Olma Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım.....	114
Çizelge 15. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	117
Çizelge 16. DFA Uyum İyiliği Sonuçları.....	119
Çizelge 17. İşe Angaje Olma, Birey-Örgüt Uyumu ve İş Performansı İlişki Analizi	120
Çizelge 18. YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları .....	123
Çizelge 19. YEM Model Tahmin Sonuçları.....	123
Çizelge 20. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları.....	124

Çizelge 21. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları .....	125
Çizelge 22. Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	125
Çizelge 23. Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları .....	126
Çizelge 24. Eğitim Durumu Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları .....	126
Çizelge 25. Gelir Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	127



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyumu Modeli.....	18
Şekil 2. Kristof'un Birey-Örgüt Uyumu Modeli.....	19
Şekil 3. İş Performans Boyutları .....	40
Şekil 4. Bireysel İş Performansı Boyutları .....	41
Şekil 5. Zarar Verici İş Davranışları.....	46
Şekil 6. Performans Değerlendirme Modeli.....	54
Şekil 7. Performans Değerlendirme Süreç Döngüsü.....	58
Şekil 8. Tükenmişlik ve İşe Angaje Olma İlişkisi.....	76
Şekil 9. Araştırmanın Modeli .....	102
Şekil 10. İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	104
Şekil 11. Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	104
Şekil 12. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .....	109
Şekil 13. Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .....	110
Şekil 14. Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .....	110
Şekil 15. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	111
Şekil 16. Gelir Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .....	111
Şekil 17. DFA Analizi Sonuçları.....	119
Şekil 18. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları .....	122



## I. GİRİŞ

Birey-örgüt uyumu ifadesi, kişi ve kurumların birbirlerinin karşılıklı bir şekilde gereksinimlerine yanıt vermeleri, benzer karakteristik özelliklere sahip olmaları veya çalışan bireyin mevcut niteliklerinin yapacağı işin nitelikleriyle uyuşması şeklinde açıklanmaktadır. İnsanlar, kendilerine ait olan özellikler ile benzerlik taşıyan işletmelerde çalışmayı isterler. Çünkü, kendilerine benzer işletmelerde daha iyi hissedeceklerine inanırlar. Benzer biçimde işletme yöneticileri de, kendi kurumlarıyla benzer özellikleri bulunan kişilerle çalışmayı tercih etmektedirler. Sözü edilen karşılıklı uyum sağlandığı takdirde çalışanlar üyesi oldukları işletmeye daha çok destek verirler. Bunun karşılığında da, işletmeden çalışanlara destek sağlanır. Böylelikle çalışanlar, iş tatminlerinde ve kurumsal sadakatlerinde artış ortaya çıkarak daha fazla performans sergilerler ve işi bırakma niyetleri daha fazla azalış gösterir. Bunun yanı sıra çalışanlar ile işletme arasında yakalanan uyum sayesinde kişilerde meydana gelen iyi hal, işletmenin çalışanlar tarafından daha olumlu algılanmasını ve çalışanlarda aidiyet duygusu yaratılmasını sağlamaktadır. Bunun tam tersi durumunda ise, yani sözü edilen uyum sağlanmadığı takdirde çalışanlar işletmeye karşı olumsuz bir tutum geliştirecektir.

İş performansı, belirli bir dönemde gerçekleştirilen faaliyetlerin amaca hizmet etmesi, amaca ulaşma düzeyi şeklinde ifade edilmektedir. İş performansı, bir işletmede görev yapan bir bireyin kendinden beklenen davranışı sergilemesi ya da tamamlaması olarak açıklanır. Performans kavramı, kişinin bilgi ve becerileri aracılığıyla kendinden beklenen iş sonuçlarına ulaşabilme derecesidir. İş başarısı yalnızca çalışanın bilgi ve becerisine bağlı değildir. Bu konuda, kurum içi ve kurum dışı faktörler de etkili olmaktadır. Çünkü iş performansı, kurumsal amaçlar ile ilişkili davranışlar olarak açıklanmaktadır. Bir görevi yerine getirirken kişi, grup ya da kurumun amaçlanan hedefler doğrultusunda varabildiği düzeyin nicel ve nitel yönden miktarını ortaya koyan performans, kişilerde bulunan potansiyel bilgi ve becerilerin beklenti ve hedefler karşısında hangi

düzeyde kullanıldığını belirtmektedir. Kişinin kapasitesini belirli bir zaman içerisinde, belirlenen işi başarıyla tamamlama yüzdesi olarak etkinlik ve etkililik, gelişme gibi durumların tanımlanmasında kullanılır. Bunun yanı sıra, çalışan kişiye atfedilen görevin hangi düzeyde ifa edildiğini açığa çıkarmaktadır. Dolayısıyla, taşıdığı bu özellikleriyle, çalışanların görevlerini yerine getirmek için yaptıkları her eylemi ve işlemi performans davranışı olarak ortaya koymasına aracılık etmektedir.

İşletmelerin belirledikleri amaç ve hedefleri gerçekleştirmelerine destek olacak bir başka konu da işe angaje olma kavramıdır. İşe angaje olma kavramı, adanmışlık, dinçlik ve yoğunlaşma ile karakterize edilen, işle alakalı olumlu ve tatmin edici bir düşünce yapısı şeklinde açıklanabilmektedir. İşe angaje olan çalışanların, kurumsal hedeflere ulaşma noktasında sundukları katkı büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla işletmeler, çalışanların işe angaje olmalarını destekleyecek konulara gereken özeni göstermek durumundadırlar. İşe angaje olma; işgören performansını, iş doyumunu, kurumsal sadakati ve verimliliği artırır. Bunun yanı sıra personelin işe devamsızlığını, tükenmişliğini, işi bırakma düşüncesini ve personel devir hızını azaltır.

Birey-örgüt uyumu, çalışanların kişisel değerleri, hedefleri ve inançları ile kurumun kültürel değerleri, hedefleri ve beklentileri arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyumun yüksek olması, çalışanların iş yerinde kendilerini daha rahat ve değerli hissetmelerini sağlar, bu da iş performansını doğrudan etkiler. Uyumlu bir ortamda çalışanlar, kurumsal hedeflere daha kolay uyum sağlar ve bu hedeflere ulaşmak için ekstra çaba gösterme eğilimindedir. Böyle bir ortamda, çalışanlar kurumun başarısı için gerekli olan beceri ve yeteneklerini daha etkin bir şekilde kullanabilir, bu da genel iş performansında artışa yol açar.

Diğer yandan, işe angaje olma yani işe bağlılık ve işteki görevlere adanmışlık, birey-örgüt uyumu ile yakından ilişkilidir. Çalışanlar, kendi değer ve inançlarının örgüt tarafından paylaşıldığını ve desteklendiğini hissettiklerinde, işlerine karşı daha fazla sorumluluk alır ve daha yüksek bir motivasyonla çalışır. İşe angaje olan çalışanlar, işlerinde daha yaratıcı ve yenilikçi olma eğilimindedir, bu da örgütün genel performansının ve rekabet gücünün artmasına katkıda bulunur. Birey-örgüt uyumu, çalışanların işlerine olan bağlılığını ve uzun vadede

şirkette kalma istekliliğini artırarak, işten ayrılma oranlarını düşürür ve kurumsal hafızanın korunmasına yardımcı olur.

Sonuç olarak, birey-örgüt uyumu, çalışanların iş performansı ve işe angaje olması üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilere sahiptir. Uyumlu bir çalışma ortamı, çalışanların hem bireysel hem de ekip bazında daha yüksek performans göstermelerine, işlerine daha fazla değer vermelerine ve işe daha fazla bağlı kalmalarına olanak tanır. Bu da örgütün genel başarısını, çalışan memnuniyetini ve müşteri tatminini artıran bir döngü oluşturur. Kurumlar için birey-örgüt uyumunu gözetmek, sadece çalışanların mutluluğunu ve verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal başarı ve sürdürülebilirlik için de kritik bir stratejidir.

Bu çalışmanın amacı, eğitim sektörü için birey örgüt uyumunun iş performansı ve işe angaje olma üzerindeki etkisini belirlemektir. Buradan hareketle, çalışmanın ilk aşamasında birey örgüt uyumu, bileşenleri, etkileyen faktörler, birey örgüt uyumu kuramları, uyumun ve uyumsuzluğun sonuçları anlatılmıştır. İkinci aşamada, iş performansı kavramı, boyutları, etkileyen faktörler, performans değerlendirme yöntemleri, değerlendirme sonuçlarının kullanımına değinilmiştir. Üçüncü aşamada, işe angaje olma kavramı, boyutları, etkileyen faktörler, işe angaje olma yaklaşımları ele alınmıştır. Dördüncü aşamada, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, veri toplama araçları, hipotezler ve yapılan istatistiksel analizler hakkında bilgi verilmiştir. Son aşamada, yapılan anketin analiz bulgularına yer verilmiş, yapısal eşitlik analizi yardımıyla geliştirilen hipotezler test edilmiştir.



## II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### A. Birey Örgüt Uyumu

#### 1. Birey-Örgüt Uyumu Kavramı

Birey-örgüt uyumu konusuna giriş yapmadan önce bu ifadede yer alan “birey” ve “örgüt” kavramlarının açıklanması gerekir. Birey kavramı, “evrendeki sosyal bir varlık (insan)” şeklinde tanımlanmakta olup; psikoloji, din, biyoloji ve toplum bilimi gibi birçok disiplinin de konularına dahil edilmektedir. Birey kavramı işletmeler açısından ele alındığında; “belirlenen hedeflere ulaşmak adına örgütte bulunan işgörenler (çalışanlar)” biçiminde ifade edilmektedir. Örgüt kavramı da; “ortak bir hedefe ulaşabilmek için, iki veya daha fazla kişinin tutumlarının muayyen kaidelere göre düzenlendiği dayanışma modeli” olarak açıklanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120).

Bireyin çevresiyle uyumu çok boyutlu kaotik bir yapıdan oluşmaktadır. Bunlar;

- **Birey-birey uyumu**, birey ile yöneticisi arasındaki uyum.
- **Birey-grup uyumu**, birey ile bireyin çalıştığı kurumdaki mesai arkadaşlarının bulunduğu grup arasındaki uyum.
- **Birey-örgüt uyumu**, kişi ile çalıştığı işletmedeki kurumsal değer/kültür arasındaki uyum.
- **Birey-meslek uyumu**, kişi ile kendi mesleği arasındaki uyum.
- **Birey-iş uyumu**, kişi ile yaptığı iş arasındaki uyum şeklindedir.

Uyum kavramı, bireyin uyumunun düzeyi bozulmadan iç ve dış çevresi ile olan iletişimi ve etkileşimi şeklinde ifade edilmektedir. Bireysel açıdan ruh sağlığı iki uyum şeklinin sonucunda oluşur. Bu uyumların ilki, kişinin kendisiyle olan uyum durumudur. Bu uyum hali, kişinin düzgüleri, içsel durumları ve değer yargıları arasında bir denge oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır. İçsel huzur

kaynağı, kişi ile kendisi arasında bir uyumun sağlanması sonucunda görülmektedir. İkinci çeşit uyum ise, birey ile kendi çevresi arasında uyum sağlanması şeklindeir. Bu tür uyumda, bireyin kendi ihtiyaçları ile çevresindekilerin değer yargıları ve düzgüleri arasında bir denge yaratılması söz konusu olmaktadır. Bireyin dışsal huzur kaynağı toplumsal, kültürel ve ekonomik gibi değer ve normların birbirleriyle uyum sağlaması ile alakalıdır (Fan, 2018: 996).

Chatman (1989) tarafından birey-örgüt uyumu; “bireyin ve örgütün değer yargıları, hususiyetleri, beklentileri ve tutumları arasında olan uyum” şeklinde açıklanmıştır (Chatman, 1989: 336).

Cable ve Judge (1995) tarafından birey-örgüt uyumu; “birey ile rgt arasındaki değer yargılarının uyumlu hali” biçiminde ifade edilmiştir (Cable ve Judge, 1995: 96).

Kristof (1996) birey-örgüt uyumu kavramını; “taflardan (birey ve örgüt) en az birinin diğerinin gereksinimlerini temin ettiği veya her iki tarafın birbirlerinin gereksinimlerini temin ettiklerinde görülen uyumluluk” şeklinde belirtmiştir.

Yüksek uyum düzeyine sahip olan kişiler, işletmelerde bağdaşıklık sağlamaktadır. Bununla birlikte, yüksek uyum düzeyi beraberinde birtakım sorunlar da açığa çıkarabilmektedir. rnek olarak, stratejik miyopluk ve değişim karşısında zorlanma gibi sorunlar meydana gelebilmektedir. Bu tarz sorunlara maruz kalınmaması adına işletmelerdeki uyum düzeyinin en iyi biçimde oluşturulması gerekmektedir. İşletmede alt pozisyonlarda bulunan işgörenler açısından işletme ile uyum içinde olmak bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra işletmede üst pozisyonlarda çalışan kişiler için de, değişime ayak uydurabilmek adına çeşitli düşünce ve yeteneklere her zaman ihtiyaç bulunmaktadır. Kişi ile işini yaptığı kurum arasında yüksek uyum bulunması, kurumsal yaşam döngüsünün doğuş ve büyüme aşamalarında dayanışma ve iş birliğini arttıracadığ düşünülmektedir (Kristof, 1996: 41).

## **2. Birey-rgt Uyumu Türleri**

Birey-rgt uyumu konusuna yönelik olarak alanyazına bakıldığında birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Yapılan bu çalışmalarda birey-örgüt uyumu



çeşitlerinin ilk olarak “bütünleyici uyum” ile “tamamlayıcı uyum” olduğu; ikinci olarak da “ihtiyaç-arz uyumu” ile “talep-yetenek uyumu” olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, ortaya konulan çalışmaların çoğunda ihtiyaç-arz uyumu ile talep-yetenek uyumu tamamlayıcı uyumun alt başlıkları olarak yerini almaktadır. Bu çalışmada da, tamamlayıcı uyum başlığı altında ihtiyaç-arz uyumu ile talep-yetenek uyumu ele alınmaktadır (Merecz ve Andysz, 2014: 23).

#### **a. Bütünleyici Uyum**

Bütünleyici uyum, birey ile örgütün sahip oldukları özelliklerin tamamı arasında bulunan ilişkiyi baz almaktadır. Bireyin sahip olduğu özellikler, kişilik özellikleri, amaçları, değer yargıları ve davranışlarıdır. Örgütün sahip olduğu özelliklerden kasıt da, kurumsal değer, kurumsal kültür, kurumun atmosferi, düzgüleri ve hedefleri şeklindedir (Kristof, 1996: 2-3).

Birey ile örgütü arasında bütünleyici uyum ortaya çıktığı takdirde beraberinde pek çok olumlu davranış da görülmektedir. Söz konusu uyumun sağlanması, kişinin davranışlarına daha fazla özen göstermesine katkıda bulunur. Ayrıca birey, uyumsuz davranışlardan kaçınır, işini yaparken daha çok memnuniyet duyar ve haz alır. Bunların sonucunda da kişinin çalıştığı kuruma sadakatinde artış görülür, verimliliği ve performansı yükselir. Bunun yanı sıra, bir işletmede bütünleyici uyumun olması halinde çalışanların iş değiştirme davranışlarında gerileme görülmektedir (Piasentin ve Chapman, 2007: 328).

#### **b. Tamamlayıcı Uyum**

Tamamlayıcı uyum, kişinin mevcut özelliklerinin çevre ile tamamlanması ya da çevrede var olan bir eksikliğin giderilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kişinin sahip olduğu özellikleri ile çevrenin ihtiyacı olan şeylerin birbiri ile dengelenmesi, tamamlayıcı uyumun sayesinde mümkün olmaktadır (Kristof, 1996: 4). Buradan hareketle söz konusu kavramın, kişinin çevresi ile uyum sağlamanın ve çevrenin ihtiyaçlarına göre davranışlarda bulunmasının önemine vurgu yaptığı söylenebilir.

Kişi ve çalıştığı kurumun değer yargıları ile işletmedeki diğer personelin beklentileri arasında orantı olması durumunda, tamamlayıcı uyumdan söz edilebilmektedir (Cable ve Edwards, 2004: 822).

Tamamlayıcı uyum başlığı altında iki çeşit uyum yer almaktadır. Bunlar; ihtiyaç-arz uyumu ve talep-yetenek uyumudur. Bahsedilen bu iki tür uyumun olması halinde tamamlayıcı uyum ortaya çıkmaktadır (Kristof, 1996: 3).

### **i. İhtiyaç-Arz Uyumu**

Kişilerin gereksinimlerinin giderilmesiyle, çevrelerine uyum sağlama konusunda en önemli unsur gerçekleşmiş olmaktadır. İşgörenlerin gereksinimlerinin işletmeler tarafından karşılanması halinde, bu kişiler yaptıkları işten daha fazla doyum elde edecek ve buna bağlı olarak da yapılan işin verimliliğinde yükselme görülecektir (Piasentin, 2007: 15). Diğer bir deyişle, işletmeler tarafından çalışanların gereksinimlerinden hareketle fiziksel, finansal ve psikolojik kaynaklar temin edildiğinde ve mesleki ve kişisel gelişim konularında görev veya olanaklar sunulabildiğinde ihtiyaç-arz uyumu gerçekleşmiş olacaktır (Sasua ve Porto, 2015: 215).

### **ii. Talep-Yetenek Uyumu**

İhtiyaç-arz uyumu, işletmenin çalışanlarının istek, ihtiyaç veya beklentilerinin yanıtlanmasıyla görülürken; talep-yetenek uyumu da çalışanlar tarafından işletmenin isteklerinin karşılanmasıyla ortaya çıkmaktadır (Kristof, 1996: 3). Diğer bir deyişle talep-yetenek uyumu, işletmenin çalışanlarından onlara ait olan yetenek, tecrübe, yetkinlik, bağlılık ve gayret gibi özelliklerini talep etmesi durumudur. Çalışanlar, kurumun gereksinimlerini giderdiklerinde talep-yetenek uyumu da ortaya çıkmaktadır (Bayramlık, vd., 2015: 7).

## **3. Birey-Örgüt Uyumu Bileşenleri**

Birey-örgüt uyumundan tam olarak söz edebilmek adına uyum kavramının diğer bileşenlerinin de gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu bileşenler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

### **a. Değerlerin Uyumu**

Bireyin değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasında yüksek düzeyde bir uyum olması halinde, birey-örgüt uyumunun da yüksek olacağı kabul edilmektedir. Bireyin değerleri ile örgütün değerleri, devamlı olarak etkileşim içerisinde. Bu etkileşim halin nedeniyle birbirlerini de etkileyebilmektedirler. Bireyin değerleri ile örgütün değerleri uyum oluşturma konusunda güçlük

yaşanırsa veya uyumsuzluk gibi bir durumu söz konusu olursa birey-örgüt uyumu olumsuz yönde etkilenir. Uyumun sağlanamaması halinde birey ile örgüt arasındaki ilişki sona erebilir (Chatman, 1989: 344).

### **b. Hedeflerin Uyum**

Hedeflerin uyumu, iki boyut şeklinde ele alınmaktadır. Bu boyutlar; dikey yönde ve yatay yönde uyum şeklindedir. Dikey yönde uyum yöneticiler ile astların hedefleri arasında söz konusu olmaktadır ve çalışan bireylerin yaptıkları işe yönelik tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Yatay yönde uyum da, aynı pozisyonda çalışmakta olan kişilerin hedefleri arasındaki uyumdur ve çalışan bireyler arasındaki ahengi ve sosyal uyumu sağlamaktadır (Cheng, 2014: 126).

İşletmenin, çalışanların nezdinde daha cazip kılınması ve çalışanların işletmede olmaktan keyif almaları, onların değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasında uyum sağlandığında mümkün olmaktadır. Kişiler, kurumsal vatandaşlık davranışı gösterdikleri ve kuruma bağlı kaldıkları için uzun seneler aynı işletmede kalabileceklerdir. Birey ile örgüt hedefleri arasında bir uyumsuzluk durumu söz konusu olduğunda ise birey – örgüt ilişkisi bir müddet sonra sona erecektir.

### **c. Kültür ile Uyum**

Birey-örgüt uyumu yaratılması noktasında bir başka bileşen de, birey ile örgütün sahip oldukları kültürler arasındaki uyumdur. Konuya dair ortaya konulan çalışmalar incelendiğinde; işletmelerin kendi kültürel değerleri ile uyumlu olan kişilerle çalışmayı tercih ettikleri, kişilerin söz konusu kurumda çalışmayı sürdürmeleri halinde kurumun kültürünü benimsedikleri görülmektedir. Birey-örgüt kültürü uyumu oluştuğunda, kişilerin performansı, iş doyumları ve kuruma sadakatlerinin de artacağı kabul edilmektedir (Chuang ve Sackett, 2005: 210).

Toplumdaki alt kültürde yer aldığı kabul edilen ve işletmelerde farklı amaçlarla bir arada çalışmakta olan kişiler örgütü meydana getirmektedir. Dolayısıyla çalışanlar kendilerine ait kültürlerden birtakım unsurları çalıştıkları kuruma taşımaktadırlar. Buna bağlı olarak işletmeler, faaliyette buldukları toplumun kültürüne ait unsurları kendi kurumsal kültürlerine yansıtmaktadırlar. Her ne kadar içinde buldukları toplumla devamlı bir etkileşim gerçekleştirirler

de, işletmenin kendi değer yargılarından hareketle oluşturdukları kurumsal kültürleri bulunmaktadır.

#### **d. Çevre ile Uyum**

Bir çalışanın kişilik özellikleri ile içinde yer aldığı iş çevresi arasında görülen uyum, birey - çevre uyumu şeklinde adlandırılmaktadır. Sözü edilen bu uyumun diğer bir adı da “genel uyum” şeklindedir. Birey ile çevre arasındaki uyum, kişinin işletmede çalışma yönünde aldığı kararı, işletmede göstereceği tutumu ve işletmeden ayrılma düşüncesi de dahil olmak üzere çalışma hayatının tüm aşamaları üzerinde etkili olmaktadır (Greguras ve Diefendorff, 2009: 465).

Etkileşimci yaklaşım yönünden açıklamak gerekirse; işletmenin çevresinde bir olay gerçekleştiğinde bu durumdan işletmede çalışmakta olan kişiler de etkilenmekte ve çalışanlar da çevrelerinde ortaya çıkan herhangi bir olay üzerinde etkili olmaktadır. Bu yaklaşım neticesinde meydana gelen ve birey ile çevresinin birbirleriyle ne denli benzerlik gösterdiğinin bir ölçüsü şeklinde değerlendirilen bu uyum, birey-çevre uyumu adını almaktadır (Ashfaq ve Hamid, 2021: 20).

#### **e. Birey-İş Uyumu**

Birey-iş uyumu, bir işletme çalışanı ile kendisinin yapmış olduğu iş arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Bu uyum türü, bireyin yetenekleri ve gerçekleştirilen işin nitelikleri arasında ya da bireyin istekleri ile yapılan işin gerekleri arasında ortaya çıkan uyum şeklinde ifade edilmektedir (Sekiguchi, 2007: 119).

Birey-iş uyumuna dair ortaya konulan çalışmaların temeli Holland (1959)’ın meslek tercih envanteri olarak kabul edilmektedir. Holland (1959)’ın teorisine göre insanlar ilgi alanlarına giren mesleğe yönelmekte ve yapılan bu seçim ise kişinin sahip olduğu özellikleri ile bağdaştırılmaktadır. Bununla birlikte birey ile yaptığı iş arasındaki uyum, kişinin kariyer seçimlerindeki uyumluluğunda odak noktası haline gelmektedir (Piasentin, 2007: 8-9).

#### **f. Birey-Meslek Uyumu**

Birey-meslek arasındaki uyum; kişinin yaptığı işi öğrenme safhasının ne olduğunu ya da bu işte nasıl uzmanlaştığını belirtmektedir.

Bir kimse yapmış olduğu mesleği ile uyumlu olduğu vakit, o kişi mesleğini daha fazla severek ve isteyerek yapacaktır. Bunun yanı sıra, mesleği ile uyum sağlamış olanlar, meslekleriyle özdeşleşmekte ve iş tatminlerinde de artış görölmektedir. Böyle kişilerin çevrelerini değiştirme gibi bir ihtiyaçları bulunmamaktadır. Bunun tam tersi yönde bakıldığında, yani birey-meslek uyumu yakalanamadığı taktirde bu tür kişiler ya mesleklerini ya da çevrelerini değiştirmek yolunu seçmektedirler (De Clercq, vd., 2008: 288).

#### **g. Birey-Grup Uyumu**

Birey-grup uyumu ifadesi, kişi ve işletmedeki çalışma grupları arasındaki uyum şeklinde açıklanmaktadır. Bu uyum türü, kişinin kendine ait özelliklerinin, tutumlarının ve iletişiminin, çalışma grubunda bulunan diğer kişiler arasındaki uyumluluk düzeyi olarak ifade edilmektedir. Çalışanların yetkinlikleri, değerleri, becerileri ve mesleki bilgilerinin benzerlik düzeyi ile doğru orantılı olarak birey-grup uyumundan söz edilmektedir (Piasentin, 2007: 9).

Birey-grup uyumu dendiğinde ilk akla gelen, işletmedeki hali hazırdaki çalışma grupları ile işletmede yeni işe başlayan kişiler arasındaki uyumdur. Birey-grup uyumunun olabilmesi için, kişinin özellikleri ve davranışları ile çalışma grubundaki diğer kişiler arasında uyumluluğun olması gerekmektedir (Young ve Hurlic, 2007: 176).

#### **h. Kişiliğin Uyumu**

Kişiliğin uyumu ifadesi, bir çalışanın kişiliğinin işletmede üstlendiği görevler ile uyumlu olması şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanın işletmedeki görevleri ile kişiliğinin uyum sağlaması bu çalışanın hem işe bakış açısı hem de çalıştığı kurumla direkt olarak bağlantılıdır. Çalışanların kişilik özellikleri ve tutumlarına işletmenin değer vermesi durumunda örgüt-kişilik uyumu söz konusu olmaktadır (Gholipour, vd., 2010: 210).

#### **i. Birey - Yönetici Uyumu**

Birey-yönetici uyumu, bir işletmede ast pozisyonda çalışmakta olan bir kişi ile yöneticisi arasında değerler, kişilik ve tutumlar gibi nitelikler yönünden benzerliklerin olması halinde meydana gelen bir uyum çeşitidir. Çalışan bireyler, işletme yöneticilerini kurumsal kültürün ortaya çıkarılması noktasında norma ve değerlerin birer temsilcisi olarak görürler. Bundan dolayı çalışan ile yönetici

arasında uyum algısı ile işletmeye ilişkin uyum algıları birbirleri ile benzer nitelik taşımaktadır. Çalışan bireylerin tutum ve davranışlarının yönetsel değerler aracılığı ile düzenlenmesi, işletmedeki yöneticiler sayesinde olmaktadır.

Birey-yönetici uyumu, işten ayrılma düşüncesi ile kurumsal sadakat arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Bununla birlikte, birey-yönetici arasındaki uyumun artmasıyla, kurumsal bağlılık derecesinde de artış gözlenmektedir. Bir işletmede çalışanlar, kendi yöneticileri ile rahat ve kolal bir biçimde iletişim kurabiliyorlarsa o işletmedeki işgörenlerin iş doyumlarının yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bunun tam tersi bir durum olması halinde de, çalışanların iş tatminsizliği gibi bir sorunlar karşı karşıya kalınabilmektedir.

İşgörenler ile yöneticiler arasında kurulan etkin bir iletişim beraberinde amaç uyumunu da getirmektedir. Bu durum ise iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkiler ortaya koymaktadır. Bir işletmede, takdir etme ve ödüllendirme mekanizması, çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişkide pozitif etkiler yaratmaktadır. Yetki ve sorumluluk devri, takım çalışması, ortak vizyon ve misyona sahip olma halinde ise olumsuzluk doğuracak etmenlerin önüne geçilmesi mümkün olmaktadır (Hamid ve Yahya, 2011: 7).

#### **4. Birey Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler**

Birey ile örgüt arasında bir uyum yaratılması, bütünleşmesi, aynı amaç ve hedeflere doğru yol alabilmesi adına bazı benzer niteliklerinin bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla, birey-örgüt uyumu üzerinde etkili olan birçok faktörden söz edilebilmektedir.

Birey-örgüt uyuma yönelik alanyazın incelemesi yapıldığında, bu uyum üzerinde etkili olan birtakım bireysel özelliklerin varlığına rastlanmaktadır. Sözü edilen özellikler kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Ayrıca bu özellikler birey-örgüt uyumuna da etki etmektedir. Birey-örgüt uyumuna etki eden faktörler; cinsiyet, yaş, kıdem gibi demografik niteliklerdir. Aralarında benzer nitelikte demografik özellikler bulunan kişilerin güçlü bir çekim yaratabilecekleri ve birbirleriyle benzer davranışlar sergileyecekleri ifade edilmektedir. Sözü edilen demografik özelliklerin haricinde çalışanların kişiliği, uyum algısı gibi farklılıkların da algılanan uyuma etki edeceği belirtilmektedir.

Birey-örgüt uyumuna etki eden örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 456):

- Örgüt kültürü.
- Örgütsel iklim.
- Liderlik
- Uyuma kabul ettiren demografik güç olarak otorite.
- Mekanik ve organik örgüt yapıları.
- Bağımlılık-bağımsızlık-karşılıklı bağımlılık.
- Bireycilik-toplumculuk
- Karşılanamayan ihtiyaçlar ve güdüleme.
- Olumlu düşünme.
- Esneklik ve esnek çalışma saatleri.
- Kişinin işletme içerisinde sahip olduğu pozisyon.
- Örgütsel adalet.
- Örgütsel kontrol.
- Dayanıklılık.
- Çalışana kurumu sevdirmeye.
- İstekli yönelim.

## **5. Birey Örgüt Uyumu Süreci**

Birey-örgüt uyum süreci iki aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar “çalışan seçimi” ve “örgütsel sosyalizasyon” şeklindedir. Bu süreç boyunca kurumsal değerler, inançlar ve normlar; törenler, semboller, hikayeler, mitler ve dil gibi kültür taşıyıcıları yardımıyla aktarılmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların işletmeye adapte olmalarına destek olunmaktadır. Sürecin sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için, çalışan bireylere aktarılacak kültürel değerlerin yanı sıra onlara sunulacak kapsamlı eğitim programları, kurum içerisinde

benimsenmiş olan liderlik türü ve yönetim kademesinde farklı iş ve kültür gruplarının dikkate alınması da büyük önem taşımaktadır (Liu, vd., 2010: 621).

### **a. Çalışan Seçimi**

İşletmelerde, çalışan seçim süreci bir takım işlemler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu süreç kapsamında zeka, bilgi, beceriler ve geçmiş tecrübeler gibi işe özgü nitelikler incelenmekte olup, yüksek tatmin ve yüksek performans gibi istenilen sonuçların elde edilmesini sağlayabilecek seçimler yapmaya dikkat edilmektedir. Yöneticinin çalışan seçimine yönelik kararları kişi, kurum ve toplum düzeyinde meydana gelmesi muhtemel neticeler bakımından önem taşımaktadır. Çalışan seçimini gerçekleştirirken görülebilecek hataları en aza indirgeyebilmek adına kullanılacak yöntemler ile bu yöntemlerden kaynaklanan maliyetler arasında denge oluşturabilmek, yöneticileri bu seçim sürecinde kullanabilecekleri yöntem seçimine ve adaylara dair gerekli bilgi toplanmasına mecbur bırakmaktadır. Çalışan seçim sürecinde işletmeler, var olan yöntemlerin tümünü kullanmaktan ziyade en fazla olumlu katkıda bulunacak yöntemlere yönelmektedirler.

Çalışan seçim sürecinde kullanılan teknik, gerçekçi iş bilgilendirmesidir. Bu teknik sayesinde, işletmede çalışmak için başvuruda bulunanlar yapacakları işin gereklilikleri ile kendi beklenti ve ihtiyaçlarının uyumluluk derecelerine karar verebilmektedirler. Bunun yanı sıra yalnızca bu uyuma bakılması tek başına yeterli gelmemektedir. Bununla birlikte işgörenlerin, iş ortamlarını da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Çalışan seçim sürecinde işletmenin değerleri ile en uyumlu olan adayların seçilmesine dikkat edilmekte olup, işletmenin değerleri ile uyumsuz niteliklere sahip adaylar ise elenmektedir.

Birey-örgüt uyumuna yönelik çalışan seçiminde, kişiler kendileri ile en uyumlu olan işletmeleri tercih etmekteyken, işletme yöneticilerinin de bu seçim sürecinden etkilendikleri ifade edilmektedir. İşletmelerin, birey-örgüt uyumu kapsamında, iş arayan kişilerin iş ve kuruma dair tam ve doğru bilgiler elde etmelerine yardımcı olmaları gerekmektedir (Nicol ve Rounding, 2014: 715).

### **b. Örgütsel Sosyalizasyon**

Sosyalizasyon kavramı, bir kimsenin herhangi bir işletmede çalışabilmesi adına bilgi, davranış ve tutumlar edinmesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır.



Sosyalizasyon sayesinde, işletmede yeni işe başlayan kişilere etraflarındaki olaylara ne tür tepkiler sergilemeleri konusunda bir çerçeve oluşturulmakta ve bu kişiler ile diğer çalışanların bütünleştirilmesi sağlanarak kurumsal norm ve değerlerin sürekli kılınması amaç edinilmektedir. Sosyalleşme süreci aracılığıyla, kişisel değerler ile kurumsal değerler birbirleri ile uyumlaştırılmaktadır. Bununla birlikte, çalışanın kurumsal bağlılığında artış görülmektedir.

Sosyalizasyon sürecinin bir başka adı da “örgütsel sosyalleşme”dir. Süreç dahilinde; yeni işe başlayan bireylere kurumun işleyişine dair gerekli bilgiler verilmekte, kurumsal kültür bu kişilere öğretilmekte ve böylelikle yeni işe başlayanların bu kurumun bir üyesi olduklarını hissetmeleri sağlanmaktadır. Bu süreç, kişinin işletmeye girmeden başlamasını ve işletmede çalışmaya başladıktan sonra ise devam etmesini ifade etmektedir. Sosyalleşme süreci sabit bir nitelikte değildir. Kişinin iş değiştirmesi, terfi etmesi veya başka bir işletmede çalışmaya başlaması halinde bu süreç en baştan başlamaktadır.

Sosyalizasyon süreçleri kapsamında; danışmanlık programları, sosyal etkinlikler ve formal öğretim yer almaktadır. Bahsedilen aktiviteler, birey-örgüt uyumu üzerinde pozitif etkiler ortaya çıkarmakta ve bireysel değerlere ilişkin büyük değişimler meydana getirmektedir. Bunun yanı sıra, kişiler kendi değerleri ile uyum sağlayan işletmeleri tercih ettikleri takdirde, daha kolay bir şekilde sosyalleşebilmektedirler (Özçelik ve Fındıklı, 2014: 1123).

## **6. Birey-Örgüt Uyumu Kuramları**

Etkileşimci yaklaşım teorisi baz alınarak birey ve çevrenin etkileşim içerisinde olması şeklinde belirtilen birey çevre uyumunun boyutlarından olan birey-örgüt uyumuna yönelik birçok çalışma ortaya konmuş ve çalışmalar neticesinde farklı kuramlar geliştirilmiştir.

Geliştirilen kuramlar arasında en yaygın olanı ve en sık kullanılan kuramlar; “Schneider’in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Kuramı”, “Chatman’ın Birey-Örgüt Uyumu Kuramı”, “Kristof’un Birey-Örgüt Uyumu Kuramı”, “Cable ve Judge’ın Birey-Örgüt Uyumu Kuramı”, “O’Reilly, Chatman ve Caldwell’in Örgütsel Kültür Profili (OCP) Kuramı” şeklinde olup bu kuramlar aşağıda ele alınmaktadır (Ruiz-Palomino ve Martínez-Cañas, 2014: 97).

### **a. Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Kuramı**

Birey ve örgüt uyumuna dair gerçekleştirilen çalışmalar değerlendirildiğinde, bu çalışmaların 1987 tarihinde Schneider tarafından geliştirilen “Çekim-Seçim-Çekişme (ASA)” kuramına dayandığı görülmektedir. Schneider, hiç kimsenin tesadüf eseri bir göreve atanmadığını, aksine kişilerin kendilerine daha cazip gelen görevleri yaptıkları araştırmalar sonucunda bulduklarını ve kendi tercihleri doğrultusunda bu görevlere yöneldiklerini belirtmektedir. Schneider, bir çalışanın işe başladığı işletmede sürekliliğini birey-örgüt uyum derecesininin yüksek olmasına bağlamaktadır. Birey-örgüt uyumu düşük olan çalışanların da işletmeden ayrılma eğiliminde olduklarını ifade etmektedir (Schneider, vd., 1995: 748; Schneider, 1987: 440-442).

Schneider (1987), bir kişinin iş seçimi yaparken değer yargıları ve ihtiyaçları ile uyum sağlayan ve bunun yanı sıra kendi kişiliğine en yakın olan işletmeyi tercih ettiğini savunmaktadır. Kişinin, kariyer yaşamına adım atacağı kurumu rastgele seçmeyeceğini, kendine cazip ve çekici gelen kurumu kendisinin arayıp bulacağını (çekim) ve bulduğu kurumda arzu ettiği pozisyona kadar yükselme düşüncesine sahip olacağını ifade etmiştir (Jin, 2015: 26).

İşletmenin de kendinin bir parçası şeklinde kabul edeceği personeli rastgele seçmeyeceğini, bu kişileri resmi ya da gayri resmi seçim metotları yardımıyla işletmede istihdam edeceğini (seçim) belirtmektedir. Çekim ve seçim yaklaşımı sonucunda işletmede işe başlayan kişilerin, birey-örgütü uyumunun yüksek olması halinde yoluna devam edeceğini; aksi takdirde, birey-örgüt uyumu düşük olanların da ilk fırsatta işletmeden ayrılacaklarını (çekişme/yıpranma) savunmaktadır (Sekiguchi, 2007: 120).

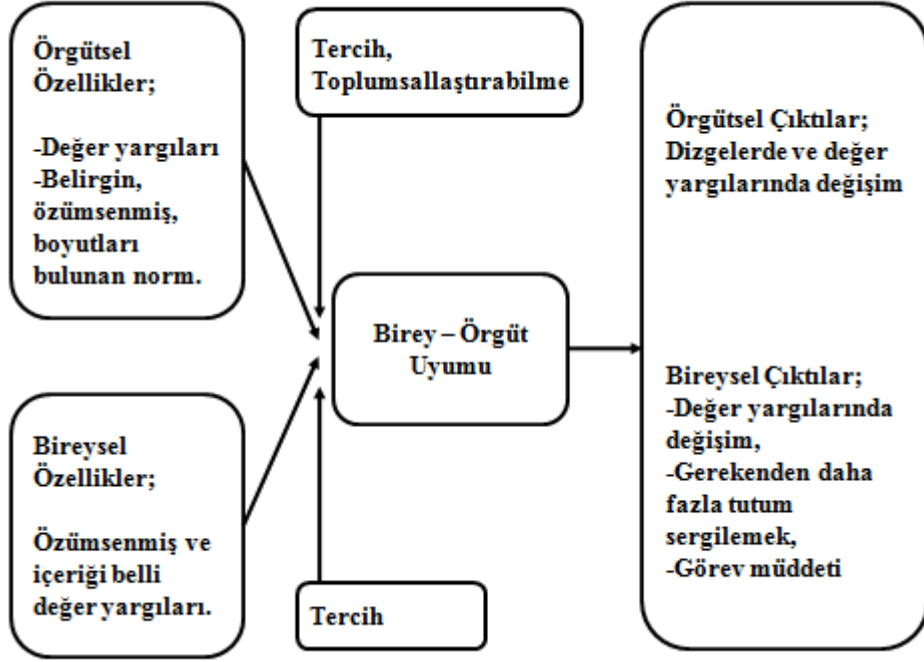
Schneider (1987), geliştirmiş olduğu kuramda işletmelerdeki psikolojik bağdaşıklığı izah edebilmek amacıyla farklı bir model sunmuştur. “Bir yer bireylerden oluşur” sözünü ortaya atarak bu modeli açıklamaya çalışmıştır. Bu model, zamanla işletmelerin güçlerini, kişiyi daha bağdaşık bir gruba çekmek, tercih etmek ve burada sürekli kılmak için kullanılacaklarını belirtmektedir (Cooman, vd., 2009: 102-107).

## **b. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyum Kuramı**

Birey-örgüt uyumuna yönelik gerçekleştirilen çalışmalardan bir başkası da Chatman'e (1989) aittir. Chatman'ın kuramında birey-örgüt uyumunun ölçülebilmesi için, kişinin değer yargıları ile işletmenin değer yargılarının karşılaştırılması gerektiğinden bahsedilmektedir. Birey ve örgüte dair edinilen verilerin tamamı incelenip değerlendirildiğinde işletmede çalışmayı arzu eden kişiler üzerinde nasıl etki yaratacağı ve bu kişilerin de işletme üzerinde nasıl bir etki yaratacaklarına bakılmaktadır. Bu uyumda değerler baz alındığından ister birey ister örgüt yönünden ele alınsın güç, tutumlar, iş gerekleri, kişilikler ve meslekler önemli görülse de, değerlerin süreklilik arz ettiği savunulmaktadır. Kişi, köklü inanç ve hedefleri doğrultusunda oluşturduğu kişisel değerlerini, kurumsal değerlere yeğlemektedir (Liu, vd., 2023: 3).

Değerler, bireylerin tutumları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip, kişinin çevresi ile uyum sağlamasını kolaylaştıran sosyal bilincin bir türü olarak kabul edilmektedir. Değer dizgeleri bir işletmeye, bireysel tutumların uyumu, dizgelerin işlevi ve faaliyetlerine yönelik ayrıntılı ve genellenebilir kurallar kazandırmasına katkıda bulunmaktadır. İşletmede çalışanların biçimsel yönden uyumlu tutumlarının göstergesi olan değerleri ile kuralları yakinen ilişki içerisindedir. İşletmede çalışan kişilerin tamamı benzer değer yargılarına sahip olmasalar bile, işletmenin değer yargıları ve dizgeleri bir grup ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Grupta yer alan aktif üyelerin çoğu da bu değer ve normları kabul edip benimsemektedirler.

Yoğun bir biçimde savunulan ve etkili olarak paylaşılanlar güçlü örgütsel değerlerdir. Chatman (1989)'in kişilerin değer yargıları ile işletmenin değer yargıları ve dizgeleri arasında görülen uyum olarak belirttiği birey-örgüt uyumu aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



Şekil 1. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyumu Modeli

Kaynak: (Chatman, 1989: 340)

Chatman (1989) tarafından birey-örgüt uyumuna dair modelin açıklandığı Şekil 1'de de belirtildiği üzere, işletmenin değer yargıları ve dizgeleri ile kişinin değer yargıları arasında sağlanan uyum, birey-örgüt uyumuyla sonuçlanmaktadır (Chatman, 1989: 341).

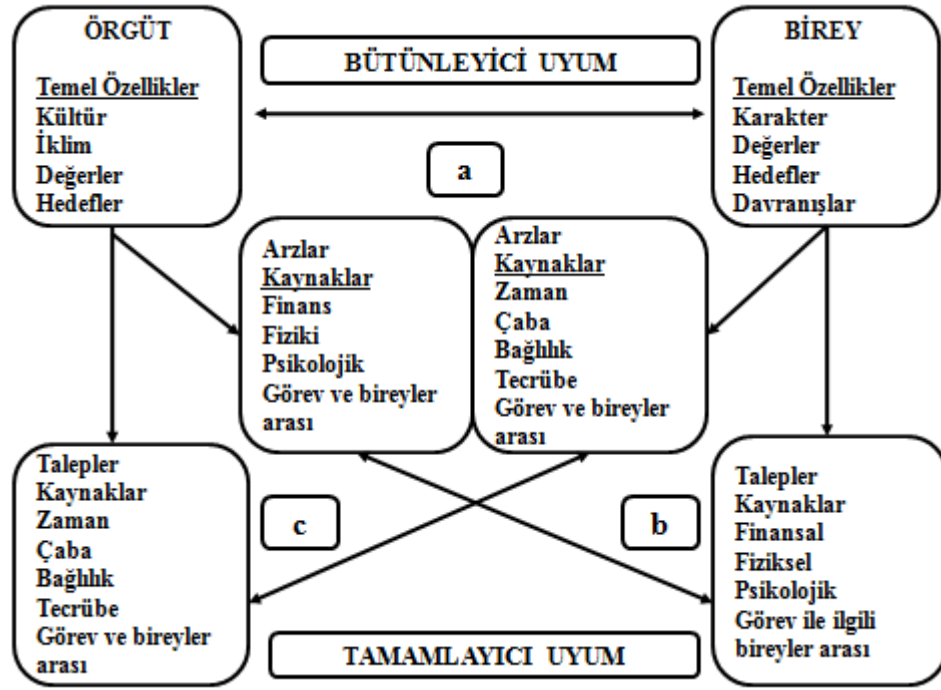
Kurumsal kültürü meydana getiren temel unsurlar olan norm ve değerler, kurumsal kültür düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde çok sık görülmekte ve işletmedeki personelin çoğu tarafından benimsenmektedir. Birey ve örgüt değerleri arasındaki uyum seviyesi irdelenerek kişilerin, kurumsal değer ve normlara yönelik etkileri ve işletmelerin de kişinin değer ve tutumlarına ilişkin etkileri tespit edilmektedir (Wang, vd., 2010: 4).

Chatman (1991) kişilerin işletmelerin, işletmelerin de kişileri seçme süreçlerinde birbirlerine dair ne kadar fazla bilgi edinirlerse hem kişiye hem de işletmeye o ölçüde fayda getirisinin olacağından bahsetmektedir. Kişilerin işletmeyi seçme safhasından, zamanla ortaya çıkacak tercihlerinde değişim safhasına; yine işletmelerin kişileri seçim safhasından kişilerin işletmeyle bütünleşmesi safhasına dek kişisel ve kurumsal değer yargıları bakımından ilişkiler söz konusu olmaktadır.

### c. Kristof'un Birey Örgüt Uyumu Kuramı

Kristof (1996), kişi ile kurum arasındaki uyumu; “tarafardan (birey ile örgüt) en az birinin diğerinin gereksinimlerini temin ettiği veya her iki tarafın birbirilerinin gereksinimlerini temin ettiklerinde görülen uyumluluk” şeklinde açıklamaktadır (Kristof, 1996: 3-4).

Aşağıdaki şekilde Kristof tarafından geliştirilen birey-örgüt uyumu kuramı sunulmaktadır.



Şekil 2. Kristof'un Birey-Örgüt Uyumu Modeli

Kaynak: (Kristof, 1996: 3-4)

Kristof (1996) tarafından yapılan çalışmada birey-örgüt uyumu, “bütünleyici uyum” ve “tamamlayıcı uyum” olarak iki başlıkta değerlendirilmektedir. Bütünleyici uyumun ortaya çıkmasında, bireyin sahip olduğu özellikler ile bireyin çalıştığı örgütün sahip olduğu niteliklerin birbiri ile uyum sağlaması etkili olmaktadır. Tamamlayıcı uyumun ortaya çıkışında ise iki durum söz konusudur. Bunların ilki, işletmelerin çalışanlarının isteklerini (mali, maddi, motivasyonel ve kariyer gelişimi vb.) karşılamaları gerektiğini; ikincisi de çalışanların isteklerinin yanıtlanmasının çıktılarını işletmelerin de bu kişilere yönelik beklentilerini (başarımlar, gayret, sadakat, maharet ve bilgelik vb.) ortaya koymaları gerektiğini ifade etmektedir (Wang, vd., 2010: 1).

#### **d. Cable ve Judge'ın Birey-Örgüt Uyum Kuramı**

Cable ve Judge (1996), birey-örgüt uyumunu işletmede çalışmakta olan personel ile iş arayan kişiler yönünden ele almışlardır. İş arayanlar bakımından birey-örgüt uyumunun, uyum sorunuyla karşılaşmayacakları, kişisel özellikleri ile kurumun niteliklerinin birbiriyle uyumlu olduğu işletmelere yönelmeleriyle mümkün olacağını ifade etmişlerdir. Kurumsal kültür ile kurumda çalışmak adına başvuru yapan kişilerin sahip oldukları değerlerin, birbirlerine etki etme durumuna yönelik olarak iş arayanların işletmede çalışmaya başlamalarının ardından birey-örgüt uyumunun nasıl ortaya çıkacağını varsayımlarla öngörmektedirler (Cable ve Judge, 1996: 304-309).

İşletmede hali hazırda çalışmakta olan kişiler yönünden değerlendirildiğinde ise, şahsi bakımdan birey-örgüt uyumuna çok fazla dikkat edilmesine gerek kalmaksızın belirli bir uyumun kendiliğinden ortaya çıkacağını savunmaktadırlar. Değerler, tecrübe ve demografik yönlerden sağlanan uyumun kişiler arasındaki ilişkileri sağlamlaştıracağını, bunun yanı sıra çalışanların iş tatminlerinde artış olacağını belirtmişlerdir. Etkili bir işletmede çalışmayı arzu eden kişilerde birey-örgüt uyumu oluşabilmesi adına ilk başta bu kişinin kendisinin tercih ettiği işletmede çalışmaya başlaması gerekmektedir (Vondey, 2010:7).

#### **e. O'Reilly vd.'nin Örgütsel Kültür Profili (OCP) Kuramı**

O'Reilly ve arkadaşları (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Profili (OCP) ölçeğinin amacı, birey ile örgüt arasında ortaya çıkan uyum düzeyini ölçmektir. Örgütsel davranış konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda, örgüt kültürü kavramının önemine vurgu yapılmaktadır. Araştırmacılar, yaptıkları çalışma kapsamında, istenilen kurumsal değerler ile kurumun sahip olduğu değerleri oluşturdukları ölçek aracılığıyla karşılaştırmışlardır. Birey-kültür uyum derecesini ölçümleyebilmek adına istenilen örgütsel değerler ile mevcut örgütsel değerler profili ilişkilendirilmiştir. Yapılan çalışmadan elde edilen verilerden hareketle, birey-örgüt uyum düzeylerinin ölçümünden itibaren birinci yıl bitiminde işletmeye olan bağlılık ve iş tatmininde; ölçümünden itibaren ikinci yıl bitiminde de, iş gücü devir oranında değişim meydana geleceği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü ile çalışanların kişisel seçimleri arasında n tür bir

uyum olduğunun değerlendirilmesi bakımından yapılan çalışmanın önemi vurgulanmıştır (Andrews, vd., 2010: 5).

## **7. Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları**

Birey-örgüt uyumu sağlandığında kişisel ve kurumsal yönlerden pek çok pozitif çıktılardan söz edilebilmektedir. Birey yönünden incelendiğinde, çalışanların yaptıkları işten aldıkları hazda artış, kuruma bağlılıklarının artması ve rol ötesi davranışlar sergileme gibi olumlu sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Kurumsal yönden ele alındığında ise, çalışanlar tarafından kurumun değer yargılarına ve kurallarına saygı duyulduğu ve bunlara uyulduğu, herhangi bir uyumsuz durumla karşılaşmadığı görülmektedir (Sekiguchi, 2004: 180).

Birey-örgüt uyumu sağlandığı takdirde, çalışanın kendi kurumuna birçok açıdan fayda sağladığı görülmektedir. Birey-örgüt uyumu, birçok kavram ile pozitif yönlü ilişkili içerisindedir. Ancak burada yalnızca birkaç kavram üzerinde durulacaktır.

### **a. Güven**

Güven kavramı, birey-örgüt uyumunun oluşturulmasında önemli bir kavram olarak görülmektedir. Güven, tarafların birbirlerine karşı dürüst davranmalarını, kişisel olarak bütünlüklerini korumalarını, adalete dair inançlarını ve adaletten her zaman emin olmalarını da içine alan oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Güven durumsaldır ve belirli düzeyleri bulunmaktadır. Bununla birlikte güven duygusu aniden değil zamanla ortaya çıkmaktadır (Arian, vd., 2010: 211).

Fleet (1999) tarafından güven kavramının önemine vurgu yaparak; bir işletmede çalışmakta olan kişilerin hem birbirlerine hem de yöneticilerine güvenmeleri, saygılı olmaları ve sorumluluk üstlenmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, çalışanların motivasyonlarının artırılırken yapılan iş hususunda yöneticilerin onlara güvendiğinin gösterilmesi sonucunda onların da yöneticilerine tüm becerilerini sunacaklarını ifade etmiştir. Ayrıca, çalışanlara çeşitli fırsatlar verilmesi halinde onların öz güvenlerinin ve iş becerilerinin artacağını belirtmektedir. Tüm bunların yapılmasıyla da çalışanların hem kendileriyle hem de yaptıkları işlerle gurur duymalarının sağlanacağından bahsetmiştir (Silva, vd., 2010: 146).

## **b. İş Doyumu**

Birey-örgüt uyumunun bir başka çıktısı da, çalışan kişilerin yaptıkları işlerden tatmin olmasıdır. İş doyumu kavramı; çalışanların yaptıkları işlerden elde ettikleri gelirin yanı sıra, mesai arkadaşları ile iş ortamında çalışmaktan dolayı mutlu olmaları, birlikte ortaya konulan bir eser ya hizmet neticesinde sağladıkları doygunluk şeklinde açıklanabilmektedir.

İş doyumu, çalışan bir bireyin yaptığı işle alakalı değerlerinin işletme tarafından karşılanmasını ve bu değerlerin kişinin ihtiyaçlarıyla uyumlu olmasını, bir diğer deyişle çalışanın işini değerlendirmedeki memnuniyeti ve duygusal tatmini şeklinde belirtilmektedir. İşletmeler, belirlemiş oldukları hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla çalışanlarının hayat standartlarını yükseltmeli ve iş doyumlarını dikkate almak durumundadırlar (Song, vd., 2011: 122).

## **c. Bağlılık**

Bağlılık kavramından kast edilen durum örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların kendilerini kurumun ayrılmaz bir parçası şeklinde hissetmeleri, kurumda çalışmaya devam etme isteği ile kurumun amaç ve değerlerinin benimsenmesi ve bu değerlere uygun olarak kişi ve kurumun birbirine bağlı olması şeklinde ifade edilmektedir. Kavrama dair başka bir açıklama da, çalışan ile işletme arasında oluşturulmuş psikolojik sözleşme biçiminde yapılabilir.

Allen ve Meyer (1990) yapmış oldukları çalışmalarında bağlılık kavramını kişiler bazında üç unsur şeklinde irdelemişlerdir. Bunlar (Teimouri, vd., 2015: 23);

- İşletmenin vizyon, misyon, değer yargılarını benimseme ve onlara büyük bir inançla bağlanma.
- İşletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için kişinin ilave bir gayret sarf etmesi.
- Kişinin işletmede sürekli çalışması konusunda istekli olması.

## **d. Verimlilik**

Birey-örgüt uyumunun sonuçları arasında bir başka incelenecek olan kavram da verimliliktir. Verimlilik kavramı, çalışanların gereksinimlerinin



giderilmesi için kaynaklardan etkin bir biçimde yararlanılması, yani üretim sonrasında alınan ürün ya da hizmet çıktısı ile üretim sürecinde kullanılan girdi maliyetleri arasındaki oransal ilişki şeklinde açıklanmaktadır (Trouba, 2009: 46).

İşletmelerde verimlilik artışı sağlama noktasında, motivasyonun önemli bir unsur olduğu kabul edilmektedir. Bir işletmede, çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğu ölçüde daha yaratıcı ve daha verimli oldukları ifade edilmektedir. Yüksek motivasyona sahip olan çalışanlar, hem diğer çalışanların hem de yöneticilerinin beklentilerini karşılayabilmektedirler. İşletmelerin amaçlarına uygun bir şekilde tutum sergilemelerinden dolayı da olumlu geri dönüşler almaları beklenmektedir. Böylelikle üstlendikleri görevlere ve yaptıkları işlere karşı daha çok ilgili olacaklar ve meydana gelen özgüven ve hissiyat sayesinde de verimliliklerinde artış gözlenecektir (Jin, 2015: 26).

Birey-örgüt uyumunun birçok faydasının yanı sıra, aşırı uyumluluk durumunun bulunması da birtakım sakıncalar doğurabilmektedir. Bilhassa işletmedeki yönetici pozisyonunda bulunanların her ortamda ve her fırsatta çalışanlarına uyumu övmesi ve uyumsuzluğu da yermesi, kişileri aykırı düşünce davranışı gösterememe duygu durumuna dönüştürebilmektedir. Sonuç olarak uyumsuzluğun bir parçası olmak istemeyen farklı düşüncelere sahip çalışan, belki de büyük yenilikler ortaya koyacak olan düşüncesini açık bir şekilde aktaramayacaktır. Bundan dolayı, bu yenilik yaratacak düşünceler uygulamaya koyulamayacak ya da bu kişiyi düşüncelerini rahatlıkla ifade edebileceği başka bir işletme bulma arayışına girmesine neden olacaktır (Jin, 2015: 27).

## **8. Birey-Örgüt Uyumsuzluğunun Sonuçları**

Birey-örgüt uyumu olmayan işletmelerde birey-örgüt uyumsuzluğu söz konusu olmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar, çoğu işletmenin çalışanlarını uyumsuzluğa yönelten koşullara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışan bireyin, bulunduğu kurumla istenilen düzeyde olması ve uyuma ilişkin güdülenmesinin yüksek olması durumunda uyumdan doğan çoğu problem ortadan kaldırılmakta ve kurumsal uyum sağlanmış olmaktadır. Bu sorunların üstesinden gelemeyen çalışan, ya bu sorunlarla birlikte işletmede çalışmasını uyumsuzluk çerçevesinde sürdürmekte ya da çalıştığı kurumu terk etmektedir.

Bir işletmede çalışmakta olan kişi yaşadığı uyum sorununu çözemediğinde ve buna rağmen işletmede çalışmayı sürdürdüğünde, aşağıda belirtilen durumlar görülebilir (Tugal ve Kılıç, 2015: 196);

- Uyum mekanizması/mechanizmaları geliştirebilir.
- Yaşadığı uyumsuzluğu öfke haline dönüşebilir.
- Çalıştığı kuruma karşı umursamaz davranışlar takınabilir.
- Kurumsal yabancılaşma davranışı sergileyebilir
- Uyum sorunu yaşamayacağını bildiği başka bir işletmede çalışmaya başlayabilir.

Chatman (1989) birey-örgüt uyumunun tercih edilen düzeyde gerçekleşmemesi durumunda aşağıda belirtilen üç durumdan birinin gerçekleşeceğini savunmaktadır (Chatman, 1989: 339-343);

- Çalışan kişi, kurumunun değer sistemiyle benzerlik gösterebilmek adına kendinin sahip olduğu değerlerde değişime gidebilir.
- Kişi değerleri ile uyumlu olabilmesi için kurumun değerlerini değiştirmek için mücadele edebilir.
- Kişi, çalışmakta olduğu kurumu terk edebilir.

Birey-örgüt uyumsuzluğuyla birlikte stres, çatışma, işgören devri, yalnızlık, yabancılaşma, devamsızlık, umursamazlık gibi durumlar görülebilmektedir. Bahsedilen durumlardan kişi ve kurum üzerinde en çok olumsuz etkiler yaratacağı düşünülenler ise “stres, çatışma ve işgören devri” olarak kabul edilmekte olup aşağıda bu kavramlara dair gerekli açıklamalar yapılmaktadır.

#### **a. Stres**

Stres unsuru, çalışan ve işletme üzerinde direkt olarak etkili olan ve telafisi mümkün olmayan ciddi kayıplara yol açan bir konu olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin ve yöneticilerin stres unsurunu büyük bir hassasiyetle yaklaşmaları gerekmektedir. Stresi kontrol altında tutabilmek adına kısa dönemli çözümlerin yanı sıra; olumlu bir kurumsal atmosfer yaratmak için çalışanların işlerin ve ilişkilerinde tatmin olmalarını sağlayacak uzun dönemli çözümlere de gereksinim bulunmaktadır.

Stresin olmadığı bir ortamdan bahsetmek neredeyse imkansızdır. Bununla birlikte, stresin hiç olmaması da birtakım sakıncalar doğurabilmektedir. Stres kontrol altında tutulabilecek ve yönetilebilecek bir düzeyde olmalıdır. Stres, nedeniyle ortaya çıkabilecek telafisi mümkün olmayan sonuçlardan kaçınabilmek için, böyle olumsuz bir durum oluşmadan önce yani stresin kişilerin ruhsal ve bedensel sağlıklarını tümüyle ele geçirmeden önce gerekli önlemlerin alınması faydalı olacaktır. Stresin kontrol altına alınamaması, verimlilik üzerinde olumsuz etkiler görülmesine yol açabilmektedir (Van Vuuren, vd., 2007: 1738).

Çalışanlar işletme içindeki ilişkilerinin sağlıklı ve uyumlu olması halinde, işe yönelik daha az sorunla karşılaşabilmektedirler. Kurum bünyesinde olumsuz ilişkiler, yetki ve sorumluluk paylaşımı konusundaki sıkıntılar, özgürlük sınırlarının küçültülmesi ve hedeflerle uyumsuz yürütülen politikalar da stresin ortaya çıkmasına ve giderek çoğalmasına neden olabilmektedir.

Çalıştıkları işletmeye karşı aidiyet duygularını yitiren kişiler, güven sorunu yaşayabilmektedirler. Kurum içi iletişim kanallarının gerektiği gibi çalışmaması, gayri resmi iletişimin sıkça kullanılması, işletmede dedikodunun çoğalması kurumun iç ortamı üzerinde etkili olur ve bunun neticesi de çalışanlara stres şeklinde geri döner.

Stres ve gerginliğin üstesinden gelemeyen ya da bu durumu kontrol edemeyen kişi, devamlı olarak bir engellemeyle karşı karşıya kaldığını düşünür ve üzüntü yaşar. Kişinin bu nedenlerden ötürü yaşadığı üzüntüler, yalnız başına mücadele edemeyeceği birtakım uyumsuz tutumlar takınmasına yol açacaktır. Burada bahsedilen olumsuz tutumlar şu şekilde sıralanabilir (Vilela, vd., 2008: 1015);

- Agresif davranışlar sergilemek.
- Vazgeçmek, geri çekilmek.
- Uzaklaşmak.
- Duygularını bilinç altına alarak bastırmak.
- Rasyonelleştirme.
- Kendi kendini teselli etme.

- Başkalarını suçlamak.
- İçine kapanmak.
- Kaderci davranışa teslim olmak.
- Mükerrer davranışlar sergilemek.

## **b. Çatışma**

Çatışma kavramı; sosyal çevre birimi şeklinde kabul edilen bireylerin, grupların ve işletmelerin içerisinde veya aralarındaki anlaşmazlık ya da uyumsuzluk olduğu zamanlarda görülen hareketli durumlar şeklinde ifade edilmektedir.

Çatışma, bir işletmede uyumluluk çerçevesinde çalışmakta olan kişinin konumu, değer yargıları, amaçları, olayları ve durumları anlayabilme gibi durumlardan dolayı uyumsuz durumlar yaşaması sonrasında kişiler ya da gruplar arasındaki yaşanan durum biçiminde açıklanabilir. Uzun süren çatışmalar, işletmede olumsuz sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu nedenle işletme yöneticileri, çatışmayı engelleyecek şekilde uzlaştırma ve birleştirme gibi sorun çözme yöntemlerinden yardım almaları gerekmektedir.

Örgütsel çatışma iç başlık altında incelenmektedir. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Wei, 2013: 102):

**Görev çatışması;** bir grubun yerine getireceği göreve yönelik farklı düşünceler ya da farklı bakış açılarından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıklardır.

**Süreç çatışması;** üstlenilen görevin ne şekilde yürütüleceği ve nasıl tamamlanacağına dair anlaşmazlıklardan ötürü görülen durumdur.

**İlişki çatışması (kişilerarası çatışma),** grupta yer alan üyeler arasında meydana gelen gerginlik ve sürtüşme duygusal durumlar ve bireyler arasında ortaya çıkan uyum sorunlarıdır.

## **c. İşgören Devri**

Birey-örgüt uyumsuzluğunda en önemli ve en dikkat çekici nokta, işgören devri olarak kabul edilmektedir. Birey-örgüt uyumsuzluğuyla birlikte meydana gelen ve yönetilemeyen stres, tükenmişlik ve çatışma gibi unsurlar kişinin işletmede çalışmasının önünde bir engel teşkil edebilmektedir. Bu durum

sonucunda ise kişi ya çalıştığı işletmeden ayrılmak durumunda kalacak ya da işletme tarafından kişinin iş akdine son verilecektir.

İşgören devrinin neden olduğu durumlar, çalışana ve işletmeye yönelik etkileri bakımından büyük önem teşkil etmektedir. İşgören devir hızının yüksek olması kariyer planlaması açısından da engel olarak görülmektedir.

Bunların yanı sıra bir birey çok fazla iş değişikliği yapıyorsa, bu durum işletmeler tarafından onların sadakat dereceleri, kişilikleri ve güvenilirliklerinin sorgulanmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan işletmeler, düşük oranlı işgören devir hızını da tavsiye etmemektedirler. Kurumsal dinamizmin yükselmesine, yenilikçi ve yaratıcılığın gelişimine destek olacağına dair inançtan dolayı dönemsel olarak yeni çalışanların sisteme dahil edilmesinin faydalı olacağı savunulmaktadır (Seong, 2016: 912).

## **B. İş Performansı**

### **1. İş Performansı Kavramı ve Tanımı**

Bir işletmede çalışan kişilerin sergiledikleri performans, belirli bir zaman diliminde yapılan faaliyetlerin planlanmış hedefleri gerçekleştirebilme düzeyi ile belirlenmektedir. Başka bir ifadeyle, ortada bir amaç bulunmakta ve bu amacı gerçekleştirebilmek için yeterlilik söz konusu olmaktadır. Konuya yönelik yapılan başka açıklamalara göre performans unsuru; bir işin birey, grup ya da kurum tarafından gerçekleştirilirken, önceden planlanan hedeflere ne ölçüde ulaşılabildiği, bu hedeflerin ne kadarlık kısmının başarılabildiğini nitel ya da nicel yöntemlerden yararlanılarak açıklanması sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. İşgörenlerin takım ya da kurum performanslarının ulaşılan hedef çerçevesinde düzeyi performans olarak ifade edilmektedir. İşletmeler açısından önemli kabul edilen performans konusu, bilhassa işgören performansı, işgörenlerin kendilerinden istenilen performansı sergilemeleri halinde çalıştıkları işletmede istenilen performans derecesine ulaşabileceklerini öngörmektedir (Darwish ve Singh, 2013: 675).

İşgörenlerin performansları üzerine ortaya konulan çalışmalarda varılan ortak nokta, bu performansın kişisel beklentilerin ve kurumsal hedeflerin arasında oluşturulması gereken ilişkinin toplamda hedeflere varmada gösterilen etkinliğin

nicel ya da nitel yöntemlerle belirtilmesidir. Kısaca performans kavramı, amaçların ve hedeflerin başarılı olma ve tamamlanma düzeyi şeklinde açıklanabilmektedir.

Performans konusu bu yönden ele alındığında, işgörenlerin kendilerine sunulan hedeflere varma derecesini, algılama biçimlerini, öz performanslarını nasıl değerlendirdiklerini ve algılanan performansı ifade etmektedir. Böylece çalışanların performansı işletmedeki yöneticiler ya da insan kaynakları birimi tarafından değerlendirilmeden kendileri tarafından belirlenmekte ve buna da algılanan performans denmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların kendilerine ait performanslarını yine kendi ölçüklerinde değerlendirmeleri sonucunda algılanan performans kavramını ortaya çıkmaktadır.

Kurumların, kendi çalışanlarının sergiledikleri performansları etkin bir şekilde belirleyip yönetebilmeleri amacıyla, kendi bünyelerinde nesnel standartları olan, ölçülebilen ve yönetilebilen mekanizmalar geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin performans yönetimi konusunda personelini etkin bir biçimde değerlendirebilmesi, iş tanımlarının açık yapılması, işe en uygun kişilerin yerleştirilmesi ve yapılan işin sonucunda tamamlanma ve başarı derecelerini gösteren kriterlerin belirlenmesiyle mümkün olmaktadır (Afzali, vd., 2014: 624).

İşgören performansından bahsedebilmek için öncelikle, çalışan bireyin bir görev çerçevesinde gerçekleştirdiği işin, bu kişinin sahip olduğu özellikleri ile uyumlu ve çalışanın görevini ifa etme düzeyini ölçebilecek standartların belirlenmiş olması gerekmektedir. Önceden belirlenen standartları gerçekleştirebilme noktasında işgörenin yüksek performansına bakılmaktayken, söz konusu standartların altında kalması durumunda ise düşük performans ve başarısızlık göstergeleri devreye girmektedir. İşgörenlerin gösterdikleri performansın değerlendirilmesinde ve sonrasında bu performansın iyileştirilmesi kapsamında işletmede bulunan yöneticilerin tümü önemli görevler üstlenmektedir. Burada sözü edilen standartlarda ve işten elde edilen çıktılarının değerlendirilmesinde yöneticileri rolü bulunmaktadır.

İşgörenlerin sergilemiş oldukları performanslar değişiklik arz edebilmektedir. Bununla birlikte, performansın dış etkilere açık olduğu ifade

edilmektedir. Bireysel özelliklerle birlikte, belirli performans özellikleri de kişisel değer ve inançların etkisi altında kalabilmektedir. İşgörenlerin, çalıştıkları kurum için sergiledikleri performansa ilişkin pek çok unsurun etkisi bulunmaktadır. Bu unsurlardan bazıları; işgören sadakati, kurumsal iklim, işletmedeki yönetsel yaklaşım, psikolojik güçlendirme, iş doyumu, çalışan kişiler arasında kurulan ilişkinin kalitesi, entelektüel sermaye ve kurumsal sessizlik şeklinde sayılabilir. İşletmelerin örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve faaliyet sahalarında rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmeleri için, yaptıkları işte performansı yüksek olan işgörelere ihtiyaçları vardır. Çalışanlar açısından, işin gerekliliklerini yerine getirerek başarılı olmaları, bu kişilerin tatmin kaynağı olduğu gibi; işgörenlerin sergiledikleri performans, refah düzeyinin yükselmesi, yüksek bir kariyer ve sosyal itibar için önem arz eden birçok iş sonucunu belirlemektedir (Alfes, vd., 2013: 840).

İş performansı konusuna yönelik ortaya konulan çalışmalar, iş performansı ile ürün ve hizmetle ilgili doyum arasında direkt bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Matilla ve Wirtz (2001) tarafından ,iş performansının ürün ve hizmet tatminine etkisinin incelenmesi için bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada, kişilerin bilişsel süreçlerinde iş performansının çalışan memnuniyeti ile ilişkisi kurulmaktadır. Çalışmadaki iş performansının ölçümünde, içerisinde değerlendirme unsurları bulunan öznel ölçeklerden yararlanılmaktadır. Çalışma kapsamında öznel ve nesnel kriterler değerlendirilmiştir. Buradan alınan sonuçlar, her iki kriter açısından da iş performansı ve iş doyumu arasında farklı ölçeklerde ilişkiler ortaya koymaktadır. Söz konusu çalışma, daha önceden yapılan başka çalışmalar ile benzer yanlara sahiptir.

Spreng ve Olshavsky (1992) yaptıkları çalışmada, iş performansını iki ayırt edici unsura ayırmışlardır. Bu unsurlar nesnel değerlendirme ve öznel değerlendirmedir. Hem nesnel değerlendirmede hem de öznel değerlendirmede iş performansının teşvik edici özellikleri ele alınmaktadır (Mattilla ve Wirtz, 2001: 181-192).

#### **a. Nitel Performans**

Performans kavramı, bir görev ve hedef ile ilgili işlevin gerçekleştirilmesiyle alakalıdır. Performans, önceden planlanan bir görevin ya da

işin sonuçlarını ölçmeye ilişkin nitel ya da nicel değerlendirmelerdir. Kişinin ve kurumun performans ölçümü yapılırken nitel ya da nicel kriterlerden yararlanılmaktadır. Performans ölçümü ile hedeflenen, kontrol ve denetleme işlevleridir. Bu şekilde performans hedefleri ortaya koyulur ve kurumun hedeflediği performans ile gerçekleşen performans arasında karşılaştırmada bulunulur. Böylece, arada oluşan farkın tespiti yapılarak kapatılması için çalışma sergilenir. Performans değerlendirme yapılırken nitel (sübjektif) kıstasların yanı sıra nicel (objektif) kıstaslar da kullanılabilir (Azeez, 2021: 61).

## **b. Nicel Performans**

Nicel performans, kurumlarda rakamsal yönden net olarak ölçülebilir verimlilik, üretim ve kalite, sevkiyat istatistiklerine bakılarak değerlendirmesi imkansız performans kriterleri olarak açıklanmaktadır. Nicel performans, kaynak kullanımı gibi performansın nicel yönleri yani bütçe tükenmesi ya da ekonomik etkisi, üretilen çıktı sayısı ve verimlilik gibi tanımları içine alır. Nitelikle ilişkili performans, hem “operasyonel kaliteyi” hem de inovasyon ve uzun vadeli etkinlik gibi “stratejik kapasiteyi” birlikte ele almaktadır. Carter ve arkadaşları (1992) “operasyonel kalite” ölçütlerinin; “daha sıklıkla, kalitenin gerçek göstergeleri, sıradan, rutin işlerin düzgün ve zamanında yapılması” şeklinde belirtmişlerdir. Diğer taraftan Kaplan (2001) ve Atkinson ve arkadaşları (1997) tarafından “stratejik kapasite” kavramı; “önlemlerin uzun vadeli etkinliğini korumak veya iyileştirmek için gerekli organizasyon” şeklinde açıklanmıştır. İşgörenlerin, kullanıcıların, paydaşların ve müşterilerin düşünceleri ile kalitenin bu yönlerini ölçebilmek adına mesleki yargı ya da akran grubu incelemeleri gerekebilmektedir. Alınan tedbirler bir öznellik unsuru getirirse de, performansı bunları dikkate almayan ölçüm sistemlerinin dengeli değerlendirmeden yoksun olması olasıdır. Buna bağlı olarak, uzun dönemde proje yönetim uygulamalarını açıklamak adına performans yapılandırılması önem taşımaktadır. Çıktıda bulunan kalite farklılıkları ve bu bilginin performans ölçüm sistemiyle birleştirilmesi gereklidir. Burada tartışma konusu olan ve ayrıca deneye dayalı bir bulgu da, nicel performans ölçümlerinin kaliteyi görmezden gelmesidir. Niteliksel performansın elde edilmesinin zor olmasından dolayı hizmet sunumunun bir yönü ölçümdür. Diğer bir deyişle; “ölçülmesi kolay olan, daha zor olanı ortadan kaldırır”. Miktar performansına ve ölçülere yoğunlaşmanın sonucu, nicel



performanstaki artış, verimlilik, üretilen kalite performansı pahasına elde edilen operasyonel kalite birim sayısı olabilir. Gray ve Jenkins (1995)'in yapmış oldukları bir meta araştırmasından alınan verilere göre, sonuçlar genel olarak durumu bu şekilde özetlemektedir (Bartram, vd., 2014: 2402).

### **c. Çalışan Performansı**

Çalışan performansı, kişinin mevcut potansiyeli ile gerçek bilgi, beceri ve gayretinin kendisine sunulan ya da hedeflediği beklentilere erişme konusunda ne ölçüde kullanıldığını ifade etmektedir. İşgörenin mevcut kapasitesinin iş için belirlenen süre çerçevesinde başarı kriterlerine uygun olarak kullanılmasıdır. Bu şekilde olduğunda performans belirlenmiş olmaktadır. Şirketlerin içinde yer aldıkları sektörden ayrı olarak yöneticileri tarafından denetlenmesi ve yönetilmesi gereken en önemli ölçütlerden biri de performans olmalıdır. İşletme yöneticileri, kendi çalışanlarının performanslarını yükseltme konusunda önemli bir görev ve sorumluluk üstlenmektedirler. Performans, işi yapan kişi ya da kurum bazında hedefe yönelik planlanan ile gerçekleşenin arasındaki ilişkiyi ölçmektedir. Yapılan bu ölçüm, nitel ya da nicel kıstaslara bağlı olmaktadır. İşgörenlerin performansı kendileri için belirlenen hedeflere ve verilen standartlara ulaşabilme ölçüsünü tespit etmektedir. Çalışan kişiler yüksek performans sergilediklerinde, işletmenin performansı bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Bundan ötürü performans unsuru kişiler ve kurumlar bakımından büyük öneme sahiptir.

Nitel ya da nicel yönden ölçülerek değerlendirilen performans, çalışan tarafından da algılanabilir. Performans kavramı ile verimlilik kavramı birbirine yalın kavramlar olarak görülebilmektedir. Ancak iki kavram da birbirinden farklılık göstermektedir. Verimlilik kavramı, belirlenen amaçları gerçekleştirme konusunda ürün ve hizmetin zamanında, arzu edilen kalitede ve uygun maliyetle üretiminin yapılması şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer taraftan ise performans kavramı, iş yaşamı kalitesi gibi unsurlarla da ilişki içerisinde bulunabilmektedir. Verimlilik olgusu, performansın bir bölümünde bir nevi gösterge şeklinde kabul edilmektedir (Batt ve Colvin, 2011: 96).

Performans, birden fazla boyuta sahip bir kavramdır. Bundan dolayı çeşitli şekillerde açıklanabilmektedir. İşgörenlerin ortaya koydukları emeğin kalitesi,

ulaşılan sonuçlar ile beklenen sonuçların birbirleri ile kıyaslanması bunun yanında sürecin ve eylemin bizzat kendisi olarak ifade edilebilir.

Performans değerlendirmede bulunurken, yapabilme ve yapmayı isteme durumları dikkate alınmaktadır. Yapabilme, bireyin becerileri ve kapasitesi ile ilişkili bir eylemdir. Diğer taraftan yapmayı isteme de, işgörenden sürece dair istekli tutumları ve davranışlarıyla ilgilidir.

Borman ve Motowidlo (1993) performansını sınıflandırırken, görev ve durum ile ilgili performans olarak iki başlık altında inceleme yapmışlardır. İşgörenden sadece görevlerini yerine getirmelerinin yetersiz kaldığı, değerlendirilirken yapılan işin sosyal yapısına katkıda bulunacak durumsal performans, başkalarına yardımcı olmak, rehberlik etmek ve gönüllü olmak gibi eylemleri de içine almaktadır. Görev performansı genel olarak yetenek ile; durumsal performans da çalışan bireyin kişiliği ile alakalıdır (Dhar, 2015: 68).

Görev performansı, işgörenden belirli bir görevi yerine getirme becerisi şeklinde ifade edilmektedir. Görev performansı genel olarak, belirli bir görev veya işin gereksinimlere ne düzeyde uygun ve etkili bir biçimde yerine getirildiğini değerlendirmektedir. Bu performansını, ölçülebilir ve somut hedeflere dayanmaktadır. Örnek olarak, bir satış temsilcisinin istenilen şekilde satış hedeflerine ulaşabilmesi ya da bir yazılımcının ortaya çıkarılan bir projeyi istenilen zamanda tamamlaması gibi görev odaklı kıstaslar görev performansını değerlendirmede kullanılmaktadır.

Durumsal performans, bir işgörenden belirli şartlar altında davranışlarını ve tepkilerini nasıl gösterdiğinin değerlendirmesini yapmaktadır. Durumsal performans, daha genel ve ölçülebilir nitelikte olmayan yetenekleri içermektedir. Durumsal performans, bir işgörenden ekip çalışması, iletişim kabiliyeti, liderlik becerileri, problem çözme yetenekleri ve esneklik benzeri davranışsal durumlarını konu edinmektedir. Örnek olarak, kişinin bir grup çalışmasında iş birliğinde bulunması ya da stresli bir durumla karşı karşıya kaldığında gösterdiği tepki durumsal performans değerlendirmesinde önemli rol oynamaktadır.

Hem görev performansı hem de durumsal performans bir işgörenden genel başarı düzeyini tespit edebilmek adına bir araya getirilebilir. Görev performansı, spesifik iş görevleri ve hedefler ile ilişkilidir. Durumsal performans ise daha

geniş kapsamlıdır ve kurum çatısı altındaki ilişkilere yoğunlaşır. Personelin elde ettiği başarılarını değerlendirmek ve bunları iyileştirebilmek adına genellikle her iki performans türü de göz önünde bulundurulur.

İşgörenlerin performansları değerlendirilirken nesnel kıstaslar aracılığıyla ölçüm sonuçları ve kesin sonuçlar incelenebilir. Fakat burada çok sayıda uygulama bulunmaktadır. Tek boyutlu basit bir yapıya sahip olmaması nedeniyle hem davranışsal hem bilişsel hem duyuşsal çeşitli yöntemlerden faydalanılmaktadır. Performansın doğru olarak ölçülmesi görev ve durum performansının farklı değerlendirilmesiyle mümkün olmaktadır. Çevresel değerlendirmeler, bazı hata ve ön yargıları içinde barındırabilmektedir. Bu da yanlış yönlendirmelere yol açmaktadır. Dolayısıyla bu konuda en ideal olanı, birbirinden farklı değerlendirmeler üzerinde ortak bir sonuca ulaşmaya çalışmaktır.

Performansın öz değerlendirme yapılarak belirlenmesi de süreci tamamlayan bir durum şeklinde görülür. Bu aynı zamanda işgörenlerin bilişsel becerilerini geliştirmeye katkı sunabilmektedir. Çalışan bireyin kendisinin ortaya koyduğu performansı nasıl algıladığı ve değerlendirdiği büyük önem taşımaktadır (Frega, vd., 2018: 15).

## **2. Performans Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Performans kavramı, bir işletmede çalışmakta olan bireyin sergilediği davranış biçimi veya bir işi yapabilme derecesi şeklinde ifade edilmektedir. Performans olgusu hem bir davranış şeklidir hem de bir sonuç niteliği taşır. Yaptığı işte sorumluluklarını yerine getirmek için çabalayan kişiler açısından ise performans bir araçtır ve ifade edilirken derece birimi kullanılır. Bununla birlikte performans, işgörenlerin başarısıdır ve çabalarının toplamıdır. Bunun yanı sıra bir başka kavram olan “bireysel iş performansı” da, bir iş konusunda işletme tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla işgörenlerin katkı sağlaması anlamına gelmektedir (Gomez ve Valls, 2017: 190).

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde işletmeler, değişen piyasa koşulların doğrultusunda rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve piyasaya adapte olabilmek adına birtakım stratejiler ortaya koymak durumunda kalmışlardır. Bir işletme için çalışan performansı, başarının temeli olarak kabul

edilmektedir. Bundan dolayı insan kaynakları ve iş performansına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte performans unsuru, işgörenin bir iş için veya işletmeye ne ölçüde katkıda bulunduğu ve emek verdiğini gösteren bir konudur. Uzlaşmacı tutum, işe katılım ve üretim miktarı, işgörenlerin işletmeye sunmuş oldukları katkıların neticesidir (Ivars ve Martinez, 2015: 1465).

Performans kavramı, çalışan bir kişinin sarf ettiği gayretler neticesinde hak kazandığı başarı şeklinde de yorumlanmaktadır. Bir kişi eğer yeterli bir performans düzeyine sahip olmadığını düşünüyorsa, strese maruz kalma olasılığı artacaktır. Genel olarak işletmelerde ödül, terfi ve ücret artışı gibi durumların belirlenmesi noktasında, çalışma performansı bir ölçü olarak kullanılmaktadır.

Performans, planlanan ve hedeflenen eylemler neticesinde ortaya çıkan nitel ya da nicel yönden belirlenen bir ifadedir. Kişilerin hem sosyal yaşantılarında hem de iş yaşamlarında belirli bir hedefi tutturabilmek adına sarf ettikleri çabaların toplamı performans kavramı ile belirtilmektedir. Bunun yanı sıra performans, bireylerin sorumluluk sahibi olmasına, amaçlar ortaya koymasına ve vizyon oluşturmalarına destek sağlamaktadır. Ayrıca performans kavramı, işyerlerinde verimliliğin açıklanabilmesinde de kullanılmaktadır (Jiang ve Liu, 2014: 7).

Türk Dil Kurumu'na göre performans kavramı, "başarım" kelimesiyle açıklanır ve "kişinin yapabileceği en iyi derece" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 27.12.2023). Performans, bir işletmede çalışmakta olan kişinin gerçekleştirdiği faaliyetlerin tamamıdır. İşletmelerin çoğu için performansın artıyor olması, dünya genelindeki rakiplerinin önüne geçebilmek veya onlarla arayı kapatabilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Üretimin ve insan kaynaklarının performans artışı için büyük çaba harcaması artık bir zorunluluktur.

Sanayi devriminin ilk yıllarında performansın belirlenmesinde maliyet ve karlılık unsurları baz alınmaktaydı. Daha sonraları bu konuya etkinlik ve verimlilik unsurları da dahil edilmiştir. Bugün ise çalışma hayatının kalitesi, girdilerden faydalanma, kalite ve yenilik gibi kavramlar da temel unsurlar arasında yer almaktadır.

İş performansı konusu incelenirken iki başlık ortaya atılmıştır. Bunlardan birincisi bağlamsal performanstır. Bu performans, işgörenlerin gönüllü ve

isteyerek yaptıkları işi ve kurumlarını sahiplenmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. İkinci performans türü olan görev performansı da, işgörenlerin teknik yönden işlerini yapmaları ve uzmanlıkları ve becerilerinden yararlanmalarını ifade etmektedir.

Performans terimi, İngilizce ve Fransızca sözlüklerde “performance” kavramıyla karşılık bulmaktadır. Bu iki dilde de söz konusu terim, yapılan işin başarısı düzeyini ifade etmek için kullanılmaktadır. Performans, bir bireyin, bir grubun ve bir işletmenin bir işe yönelik ortaya konulan hedeflere ne ölçüde ulaştığını tespit etmeye yarayan bir unsurdur. Sayısal ya da niceliksel ve niteliksel yönden ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra performans sadece bir sonuç olarak görülmemelidir. Zira performans, belirlenen hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığını da ortaya koyan bir olgudur (Özer ve Kartal, 2022: 25).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü araştırıldığında performans; eylem, uygulama, icraat, yapılan iş, kişinin ulaşabileceği veya yapabileceği en iyi derece, başarıya yeteneği, gücü ve isteği, bir oyunda ya da ortaya konulan başarı gibi ifadelerle tanımlanmaktadır. Cambridge Sözlüğü incelendiğinde ise performans kavramı, herhangi bir makinanın, bireyin bir işi ne ölçüde iyi yaptığını belirten bir terim olarak ifade edilmektedir.

Burada yapılan açıklamaların yanında performans terimine yönelik başka açıklamalar da bulunmaktadır. Bu açıklamalardan birinde performans, bir amaca ulaşırken etkin ya da verimli olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Performans, bir kurumda bir işgörenin yükümlülüklerini ve görevlerini ifa ederken harcadığı vakit ve ortaya koyduğu emektir ve bu performans “çalışan performansı” olarak da adlandırılmaktadır.

Performans konusu, işletmelerin içerisinde bulunan insan kaynakları biriminin yönetim stratejileri alanında değerlendirilmektedir. Performans kavramına yönelik olarak literatürde çok sayıda çalışma ortaya konmuştur.

1980’li tarihlerde performans kavramı gündeme alınarak üzerinde yoğunlaşılacak bir konu olmuştur. Kurumsal çerçevede değil de yalnızca kişisel performansa yönelik çalışmalarda bulunulmuştur. Bugün ise kurumsal yönden performans da dikkate alınmakta ve bu konuya büyük önem verilmektedir. Ekonomik yönden performans kavramı, performans artışı olduğunda bunun

pozitif getirisi olarak ekonomik amaçlara ne denli yaklaşıldığını ya da bu amaçların ne düzeyde gerçekleştirildiğini göstergeler yardımıyla ortaya koymaktadır. Kurumsal manada performans kavramı, genel olarak çalışan bireylerin grup olarak ne düzeyde performans sergilediklerinin insan kaynakları departmanınca değerlendirilmesidir. Bununla birlikte işletmeler performansı; üretim performansı, ekonomik performans, politik performans, hizmet performansı ve müşteri memnuniyet performansı şeklinde kategorize etmiş olsalar da bu kavramı “başarı olgusu” çatısı altında tek bir başlık olarak birleştirmektedirler (Jiang, vd., 2015: 1090).

Performans kavramını açıklayabilmek için çok sayıda etmen işin içine dahil olmaktadır. Dolayısıyla performansa yönelik sadece bir tanımın yapılması mümkün olmamaktadır. Performans tanımı yaparken yararlanılan etmenler şu şekilde açıklanmıştır;

- İşgörenin sahip olduğu becerileri.
- Çalışan kişilerin motivasyonları.
- Sayısal olarak performans göstergesi kabul edilen ürün ve hizmet miktarları.
- Etkinlik ve verimlilik.

Performans, belirli bir amaca ulaşabilmek adına gerçekleştirilen eylemler ve bu eylemlerin neticesinde ne kadar görev yapıldığını ortaya koymaktadır. Kurumsal performans ayrıca işletmenin önceden belirlediği amaçlarının ne kadarını gerçekleştirebildiğini, pazar payının ne kadar arttığını, insan kaynaklarından ne kadar etkin ve verimli bir biçimde faydalandığını, kar ve satışların ne kadar arttığını açığa çıkaran bir kavram ve bir başarı değerlendirmesidir.

Performans, bir işgörenin çalışma düzeyinin önceden ortaya konulan kriterler çerçevesinde tespit edilmesidir. Arzu edilen hedeflere ulaşan ve istenilen neticeleri elde eden, üstlendiği görevi kurumun beklentileri doğrultusunda gerçekleştiren kişinin yüksek performans sergilediği kabul edilmektedir. Bunun tam tersi düşünüldüğünde yani, çalıştığı kurumu istenmeyen durumlara ya da koşullara sürükleyen, üstlendiği görev ve yükümlülükleri yerine getirmeyen,

yaptığı işe karşı ilgisiz davranan bir çalışanın ise düşük performans sergilediği kabul edilir ve bu kişi “başarısız” olarak nitelendirilir. Performans bir hedefe ulaşma ve bu hedefe yaklaşma derecesi olarak değerlendirilmektedir. Zihinsel, maddi ve manevi neticelerin bir değeridir. Ayrıca performans unsuru bir başarıdır ve genel olarak olumlu bir durum olarak algılanmaktadır (Katou ve Budhwar, 2010: 155).

Bir kişiye atfedilen görevler tamamlandığında alınan sonuçlar olumlu ise yüksek performanstan söz edilmektedir. Aksi halde, sonuçların olumsuz olması düşük performans ifadesini gündeme getirir. Başarı ya da yüksek performans, birçok kişisel, kurumsal ve çevresel etmenlere bağlıdır. Okuduğunu ve söylenilenleri anlama, yazma ve konuşma gibi kişisel faktörler ile çalışma alanının iklimi, çevresel koşulları, kuralları ve politikaları gibi kurumsal ve çevresel faktörler çalışanların gösterdikleri performans üzerinde etkili olmaktadır.

Her işletmenin bir kuruluş amacı ve görevleri bulunmaktadır. İşletmeler, belirlenen hedef ve görevler doğrultusunda kurulmaktadır. Örgütte üst pozisyonlarda bulunan yöneticilerin temel amacı, işletmede gerçekleştirilen her işte ve her görevde mümkün olduğunca en yüksek başarının elde edilmesini sağlamaktır. Yönetim kademesinde görev alan personelin performansa dair yaklaşımı, iyinin ve en iyinin nasıl olduğunu ortaya koyabilmektir. İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi, bu performans görüşü ile ilişkilidir. İşletme açısından tatmin düzeyi ve ulaşılmak istenen kurumsal performans derecesi farklılık arz edebilmektedir. Çünkü yöneticiler ve işgörenlerin birlikte performansları yüksek olursa, istenilen kurumsal performans da artacaktır. Bunun yanı sıra, düşük bir performans sergilenirse de arzu edilen kurumsal performans düzeyinde azalma görülecektir. Bununla birlikte, kurumsal performans, insan kaynaklarına, işletmenin stratejilerine, tedarik ve destek birimine, işletmenin yapısına göre şekillenmektedir. Ayrıca işgörenler de işletmenin istenilen performans düzeyini şekillendirmektedir (Kehoe ve Wright, 2013: 367).

### **3. İş Performansının Boyutları**

İşletmelerin belirlenen hedefleri ne düzeyde gerçekleştirebildiklerinin tespiti edilebilmesi adına performans ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir. Performans değerlendirme sonuçları, kurum içi

personel ilişkilerinde rütbe, terfi, motivasyon ya da tam tersi indirim, işten çıkarma ya da nakil gibi kararları alınmasında önem taşımaktadır. Bu açıdan ele alındığında performans sonuçları, işletmelerde önceden belirlenmiş olan hedeflere varmada, işgörenin kurumsal başarıya sunduğu katkıları değerlendirirken bunu gözleme, ölçme geliştirme süreci şeklinde ifade edilmektedir. İş performansı konusuna dair literatür incelemesi yapıldığında, konunun birçok boyutuyla ele alındığı görülmektedir. Literatürde konuya dair yapılan çalışmalardan bazıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

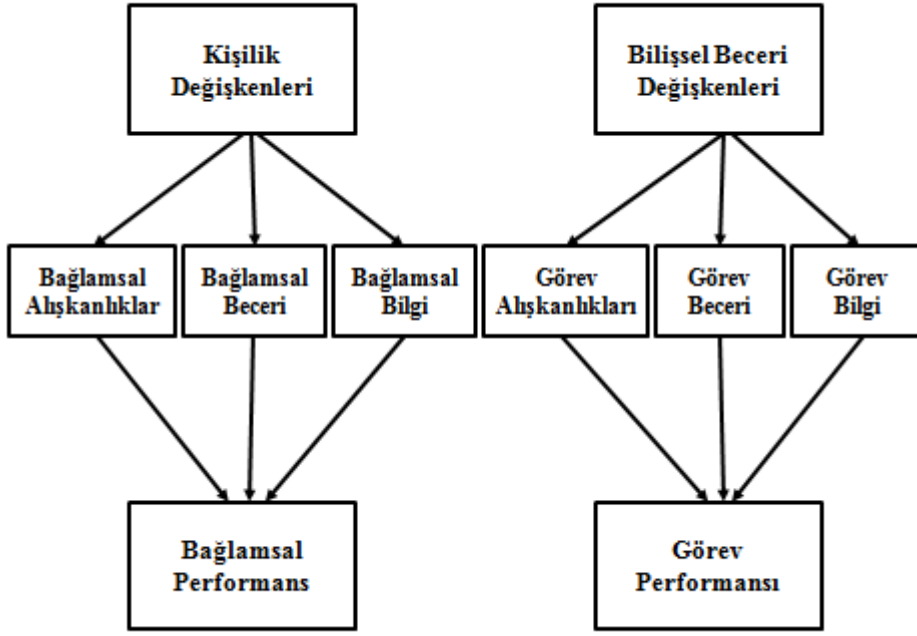


Çizelge 1. : İş Performans Boyutları ile İlgili Yapılan Araştırmalar

YIL	YAZAR	MAKALE	Performans Boyutları
1944	Toops H.A.	The Criterion Education and Psychological Measurement.	Bireysel performans boyutları: Ürün miktarı, işin kalitesi, kıdem, yönetim ve liderlik
1957	Wherry, R.J.	The Past and Future of Criterion Evaluation.	Altı boyut belirlenmiş bunlar: ürün. Kalite, kayıp zaman, personel devri, eğitim süre (terfi edebilirlik), işten duyulan memnuniyet,
1985	Borman, W: C: Motowidlo, S.R., Rose, S.R., Hansen, L.M.	Development of a Model of Soldier Effectiveness, Personnel Decisions Research institute, Performance	Üç farklı performans olduğu bunların iş performansı ile birlikte, sadakat, takım çalışması, kararlılık olarak göstermiş
1986	Kane, J.S. Berk, R.A. (Ed)	Performance distribution assessment. Performance assment.	Altı boyut belirlenmiş; kalite, nicelik, dakiklik, maliyet etkinliği, denetim ihtiyacı, kişilerarası etki
1989	Murphy, K.R. Dillon, R., Pelligrino	Dimensions of job Performance. Testing: Applied and Theoretical Perspective,	İş performansı dört boyut; işi aksatma davranışları, görev performansı, kişiler arası davranışlar, zararlı davranışlar.
1993	Borman, W.C., Motowidlo S.J.	Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance	İş performansını iki boyutta almıştır. Görev performansı ve bağlamsal performans,
1996	Hunt, S.T.	Generic work behavior: an investigation into the dimensions of entry – level, hourly job performance	İşe özgü bilgiye ait olmayan dokuz boyut: Sorun teşhis kurallarına uyma, çalışkanlık, titizlik, program esnekliği, işe devamlılık, görev dışı davranışlar, kural tanımazlık, hırsızlık ve madde istismarı.
1997	Welbourn, T heresa M., Johnson, D.E., Erez	The role – based performance scale: validity analysis of a theory – based measure	Rol performans ölçeği; işe özgü bilgi, kariyerde ilerlemek, yaratıcılık, iş arkadaşlarıyla ilişkiler,

Kaynak: (Mihail ve Kloutsiniotis, 2016: 1177)

Tablo 1’de sunulan çalışmalarda da görüldüğü gibi, iş performansı her ne kadar farklı boyutlandırmalara sahip olasa da “görev performansı” ve “bağlamsal performans” olarak iki boyut öne çıkmaktadır. İşletme yöneticileri, çalışanlarının performanslarını değerlendirirken süreç kapsamında, hem görev performansını hem de bağlamsal performansı birlikte ele alarak bir sonuca ulaşmalıdırlar (Borman ve Motowidlo, 1997: 99).



Şekil 3. İş Performans Boyutları

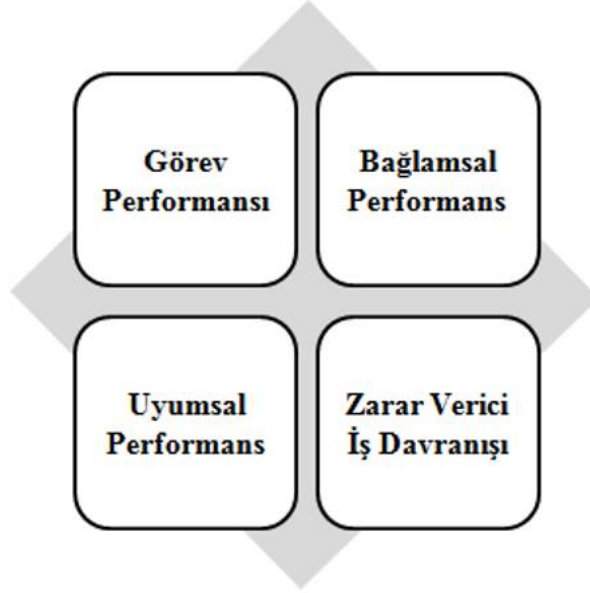
Kaynak: (Motowidlo, vd., 1997: 71-83)

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde işlemlerin amacı, global pazarlarda kendine yer edinebilmektir. Bundan dolayı devamlı gelişim ve değişim gösteren performans kavramını dikkate almakta ve bu kavrama uyum sağlamak için çabalamaktadırlar. Tek bir başlık altında toplanılmayacak kadar kapsamlı ve pek çok kanala sahip performans kavramı, işgörenlerin performanslarının tanımlanmasında etkili olmaktadır.

Bireysel iş performansı sonuçtan ziyade sürece yani işgörenlerin takındığı tutumlara odaklanan bir kavramdır. Bu nedenle de işletmenin arzu ettiği hedefleri gerçekleştirmesi, beklenen düzeye yükselmesi, yapıcı olunması gibi davranışlar yeterli görülmektedir. Beklenti konusunda çok fazla ayrıntıya girilirse, performansın düşeceği kaygısı ortaya çıkmaktadır.

Son yıllarda iş performansı birçok farklı boyutta ele alınmakta ve birçok yönden değerlendirilmektedir. Koopmans ve arkadaşları (2013) iş performansının klasik görev performansı ve zarar verici iş davranışının yanına, bağlamsal ve uyumsal performansı da dahil etmişlerdir. Bu çalışmada, Koopmans ve arkadaşlarının (2013) geliştirmiş oldukları “Bireysel İş Performansı Ölçeği”

kullanılmıştır ve performans boyutları da bu doğrultuda ele alınacaktır. Sözü edilen boyutlar Şekil 4’te sunulmaktadır.



Şekil 4. Bireysel İş Performansı Boyutları

Kaynak: (Koopmans, vd., 2013: 63)

#### **a. Görev Performans**

Görev performansı (Task), kurum içindeki personelin kendi görev sorumluluklarında bulunan işin, resmi tanımdaki haliyle, temel görevleri yerine getirirken o işle alakalı gösterdikleri etkinlik ve verimliliğin toplamı olarak ifade edilmektedir.

Binnewies ve arkadaşları (2009) tarafından görev performansı, işgörenlerin performansa katkısı ve davranışları şeklinde açıklanmaktadır. İşgörenlerin bu davranışları, kurumsal değerlendirme sistemlerince kabul gören ve iş tanımlarında yer alan kuralların bir parçası şeklinde yorumlanmıştır. İşletmenin, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayarak, gerekli eylemleri sergilemeleri şeklindeki beklentisi olarak açıklanabilmektedir (Chia-Wu, vd., 2011: 166).

İş performansının kişisel nitelikte olmasını en iyi açıklayan unsur performansın boyutudur. Görev performansına yönelik yapılan tanımlamalarda genel olarak, bu performans işgörenlerin görevleri içerisinde tanımlanan eylemler şeklinde ortaya konulmuştur.

Çalışanlar işle alakalı teknik bilgi ve becerilerini üretimde kullanarak işletmenin teknik işleyişine katkıda bulunurken görev performansı, iki alt bileşene ayrılmaktadır. Bu bileşenlerin ilki, teknik ve idari görev performansıdır. Bunların kapsamında evrak işleri, kalite ve kontrol, planlama, insan kaynakları, muhasebe gibi görevlerin ifa edilmesi yer alır. Bunlar daha çok liderlik merkezli görevleri içermeyen, bu nedenle yöneticilik görev tanımı dışında kalan alt pozisyonlarda çalışan kişilerin görevlerinin tümünü içine almaktadır. Diğeri de liderlik görev performansı şeklinde anılan ve yönetme, motive etme, yönlendirme, personelin sevk ve idaresi ve değerlendirilmesi gibi yönetsel görev ve yükümlülükleri içine almaktadır (Van Scotter, 2000: 79-95).

### **b. Bağlamsal Performans**

Bağlamsal performans kavramı, işletmede çalışmakta olan kişinin görevinin haricindeki işleri kendi rızasıyla gerçekleştirmesi, grup ile çalışabilmesi, sözlü ve yazılı örgüt kurallarına uygun hareket etmesi ve işletmenin koymuş olduğu hedefleri kabul edip özümsemesi olarak açıklanabilmektedir. İşletmenin teknik işleyişine ve temel görevlerine direkt olarak bir katkıda bulunmayan, işletmenin amaç ve hedeflerine ilişkin yönetsel, psikolojik ve sosyal süreçlere destek olan faaliyet ve davranışlar şeklinde ifade edilmektedir. Bağlamsal performans, personelin iş tanımında yer alan görevlerden başka kurum içi gönüllülük temelli olan eylemleri içine almakta ve karşılıklı bir sosyal değişim sürecini temsil etmektedir. Bağlamsal performans sosyal değişim süreci çerçevesinde, çalışan ile yönetici veya çalışan ile kurum arasındaki karşılıklı değişim süreci üzerine yoğunlaşmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699).

Borman ve Motowidlo (1993), bağlamsal performans faaliyetlerini çeşitli örnekler vererek açıklamaktadırlar. Bu faaliyetler aşağıdaki gibidir (Borman ve Motowidlo, 1993: 71-98);

- Çalışanın işletme içerisindeki görev tanımında bulunmayan faaliyetlerde gönüllü olması.
- Bu görevleri yerine getirirken normal şartlardakinden daha çok çaba harcaması.
- İşletmede bulunan diğer mesai arkadaşları ile iş birliğinde bulunması.

- İşletmenin kurallarını ve normlarını bireysel olarak izlemek.
- İşletmenin bir üyesi olarak işletmenin amaçlarını bir değer biçiminde içselleştirerek işletmenin hedeflerine destek olarak, her zaman yanında olmak.

Alanyazında bağlamsal performans üzerine yapılan tanımlamalar incelendiğinde, bu tanımların kurumsal iklim ve kültüre katkı sağlama, çalışanın kendi rızasıyla fazladan çalışma, istekli olarak işi yapma, kurum içi iş birliği, kurallara ve prosedürlere uygun hareket etme gibi üretkenlik sağlayan işletme içerisindeki diğer faaliyet ve davranışları içine aldığı görülmektedir.

1996 tarihinde Van Scotter ve Motowidlo tarafından gerçekleştirilen çalışmada bağlamsal performansın iki farklı bileşenden oluştuğu ifade edilmiştir. Bu bileşenler aşağıdaki verilmektedir.

**Kişiler arası kolaylaştırma:** İşletmeye ait olan ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rol üstlenen bireyler arası odaklı davranışlardır. Bu boyut, işletme personelinin düşünceli, faydalı ve iş birlikçi davranışlarını kapsamaktadır.

**İşe adanmışlık:** İşletmede çalışanların kurallara itaat ederek sıkı çalışması ve karşılıklarına çıkabilecek herhangi bir sorunun üstesinden gelebilmek adına inisiyatif kullanması gibi öz disiplin içeren davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, çalışan kişilerin işletmenin menfaatini dikkate alarak davranışlar ortaya koymalarını sağlayacak motivasyonun alt yapısını da meydana getirmektedir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 526).

### **c. Uyumsal Performans**

Uyum kavramı, çevre baskısı sonucunda kişilerin düşüncelerini ve davranışlarını değiştirmesi şeklinde açıklanabilmektedir. Uyum, değişen çalışan ortamı, sorunların üstesinden gelebilme yeteneği gibi konularla ifade edilir. Günümüzde işletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri süre boyunca çok sayıda belirsiz durumla karşı karşıya kalabilmektedirler. Ortaya çıkan bu belirsizlikler daha dinamik ve daha değişken bir iş tanımının yapılması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Yaşanan bu değişimle birlikte süreklilik arz edecek performans unsurlarına daha fazla yönelim olduğu görülmektedir.

Uyumsal performans, işletme çatısı altındaki mevcut görevlerin zamanla değişime uğraması ve işgörenlerin yaşanan bu değişime adaptasyon süreçlerinde ortaya koydukları davranış ve düşünce değişiklikleridir. Uyumsal performans, kişisel iş performansının alt boyutu olarak, çevresel unsurların arzuladığı değişimi ya da uyumu sağlama becerisi şeklinde kabul edilmektedir. Bununla birlikte uyumsal performans, iş performansından kaynaklanan çıktıyı ortaya koyan bir ifadedir. Dolayısıyla uyumsal performans, hem kişisel hem de kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerinde önemli etkisi bulunan bir kavramdır (Posthuma, vd., 2013: 1185).

İşletmenin, çevresinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz değişikliklere ayak uydurması ve yaşana değişimlere rağmen sürekliliğini sağlaması, sergilemiş olduğu iyi düzeyde bir performansın sonucu olarak görülmektedir. Bundan dolayı uyumsal performans, değişimle iç içe olan işletmeler ile alakalı bir olgudur.

Rekabet koşullarının sertleşmesi sonucunda işletmeler değişime açık bir hale gelmektedir. Bu sebeple işletmeler, uyumsal performansa sahip personele daha fazla gereksinim duymaktadırlar. Uyumsal performans düzeyi yüksek olan işgörenler, aynı zamanda uyumsal performansı yüksek işletmeler anlamına gelmektedir. İşletme bünyesindeki çeşitli şartlara adapte olabilen kişiler, başka firmalarla yapılan rekabette olumlu sonuçlar kazanılmasına katkıda bulunmaktadır. Böyle bir rekabet üstünlüğü elde eden işletmeler açısından, uyumlu kişiler en önemli kaynaklar olarak görülmektedir. Bununla birlikte, bahsedilen durum işletmelerin meydana gelen değişim ile özleşmesi ve öğrenmeyi sürekli kılması bakımından önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Uyumsal performans, işletmelerin zamanla daha fazla etkisi altında kaldığı belirsizlikler, belirsizlik içeren duruma hazırlıklı, hızlı adapte olan ve daha esnek bir emek gücüne gereksinim duyulmasına yol açmıştır. Uyumsal performans, işgörenlerin aniden ortaya çıkan değişiklikler karşısında devamlılıklarını sağlamak adına sergiledikleri davranışlar şeklinde ifade edilse de öngörülen değişikliklere göre şekillenen davranışlar da bu kavramın kapsamında ele alınmaktadır.

#### **d. Zarar Verici İş Davranışı**

İşletme personelinin gösterdiği iş performansı, her zaman olumlu eylemlerden meydana geldiği söylenemez. İşgörenler, işletme tarafından belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmeye ilişkin davranışları kabullenmelerinin yanında işletmeye gizliden veya açıktan zarar verebilen davranışlarda da bulunabilmektedirler. Sözü edilen davranışlar “zarar verici iş davranışları” biçiminde ifade edilmektedir.

Zarar verici iş davranışları, pek çok olumsuz davranışı içine alan kapsamlı bir kavramdır. Zarar verici iş davranışları, işletme personelinin kontrolünün haricinde gelişen ve kasıt içermeyen yani kazara yapılan davranışlardır. Üretken olmayan, işletmeye ya da işgörelere zarar veren davranışları belirtmektedir (Real, vd., 2012: 10).

İşletmedeki işgörenler pek çok farklı konuda zarar verici iş davranışında bulunabilirler. Zarar verici iş performansına sahip çalışanlar (Koopmans, vd., 2013: 76);

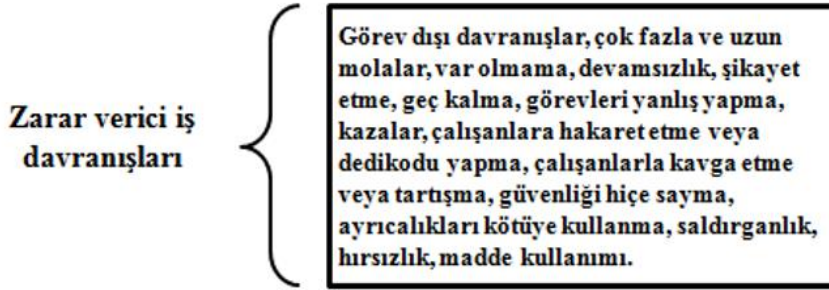
- Sürekli olumsuz düşünelere sahiptirler.
- Çalıştığı kurumun karşısında yer alırlar.
- Uyumsuzdurlar.
- Kendilerine atfedilen bir görevi kasıtlı olarak yanlış bir biçimde yerine getirirler.
- Başka işletmede çalışmakta olan kişilerle isteyerek ve kasıtlı olarak sorun çıkarırlar.

Üretken olmayan ve zarar verici performansın içerdiği davranış şekilleri şöyle ifade edilebilir (Koopmans, vd., 2011: 863);

- Uzun süreli molalar vermek.
- Sürekli bir şeylerde şikayet etmek.
- Verilen görevi doğru bir şekilde yerine getirmemek.
- İşe devamlı geç kalmak.
- Mesai arkadaşları ile tartışmalara girmek.

- İş arkadaşlarına hakaret etmek.
- Hırsızlık yapmak.
- İş güvenliğini dikkate almamak.
- Zararlı madde kullanmak.

Çalışan birey, kendi kurumu tarafından adaletsizliğe uğradığını fark ettiği an zarar verici davranışlar sergileyebilmektedir. Böyle davranmasının nedeni de, maruz kaldığı haksızlık karşısında durumu bu şekilde eşitleyeceğine olan inancıdır. Bu duruma örnek olarak; aldığı maaşın, verdiği emeğin karşılığı olduğuna inanmayan kişinin, çalıştığı kurumun kasasından para çalarak hırsızlık yapması gösterilebilir. Zarar verici iş davranışları Şekil 5'te belirtilmiştir.



Şekil 5. Zarar Verici İş Davranışları

**Kaynak:** (Koopmans, vd., 2011: 857)

#### 4. Performansı Oluşturan Unsurlar

İşletmelerde performansın oluşumunda etkili olan birtakım durumlar söz konusu olmaktadır. Bu unsurların performans üzerinde ciddi bir etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte, performansın ölçümü ve değerlendirilmesi noktasında bu unsurlardan faydalanılmaktadır. Bu unsurlar örgütsel unsurlar, bireysel unsurlar ve çevresel unsurlar olacak şekilde üç başlık altında ele alınmaktadır (Shaout ve Yousif, 2014: 967).

##### a. Örgütsel Unsurlar

İşletmelerde performansı meydana getiren unsurlardan firmanın amaçları, fiziksel iş ortamı, iş koşulları ve bunlardan kaynaklanan ya da olası her türlü sorun performans düzeyleri üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkiye sahiptir. Bunun yanı sıra kurumsal stres faktörleri de işgörenlerin sergiledikleri



performans veya başarılar üzerinde etkili olmaktadır. Stres düzeyinin makul seviyelerde olması halinde, çalışan bireylerin performansları artış eğiliminde olmaktadır. Diğer taraftan, çalışan bir bireyin aşırı strese maruz kalması halinde de bu kişinin iş performansında düşüş ortaya çıkacaktır. Bir işletmede eksik ya da hatalı gerçekleştirilen iş bölümleri nedeniyle ortaya çıkan zaman kayıpları, iletişim sorunları, iş birliğinin bulunmaması, işte yeterli düzenleme yapılmaması, kullanılan araç ve gereç yetersizliği, otorite sıkıntısı gibi unsurlar da hedeflenen performans üzerinde olumsuz etkiler doğurabilmektedir.

Örgütsel stres unsurları içinde yer alan diğer etmenler de; güvenlik, çevre, işe devam, stoklar ve yetki gibi unsurlardır. Ayrıca reklamlar, faturalama, muhasebe, müşteri hizmetleri, bakım onarım, bilişim sistemleri ve mekanik yapı gibi unsurlar da süreç bakımından örgütsel unsurlar içinde bulunmaktadır. Ancak genel itibarıyla performansın örgütsel unsurları şu şekildedir: “Etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik” (Stirpe, vd., 2018: 586).

- **Etkinlik**, bir işletmenin tedbirler, politikalar ve projeler yardımıyla önceden ortaya konularan hedefin ne kadarının gerçekleştirildiği olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin hedeflerine giden yolda yararlandığı yöntemlerinin ne kadar sağlam olduğunu ve hedeflerinin ne kadarının başarıldığını ortaya koymaktadır.

- **Verimlilik**, işletmenin belirlemiş olduğu amaçlarına paralel olarak belirli miktardaki girdilerden mümkün olan en yüksek miktardaki çıktıyı elde etmesi; sabit miktardaki bir çıktının, mümkün olduğunca en az girdi tarafından üretilmesi; aynı malzemelerle ya da girdilerle üretim miktarının artırılması ya da belirlenen bir üretim miktarı için girdilerin azaltılması “verimlilik” olarak tanımlanmaktadır.

- **Ekonomiklik** ise düşük maliyetler ile alınan girdiden uygun kalitede çıktı elde edilmesi şeklinde açıklanabilmektedir. Ekonomiklik kavramı, tüm zamanlarda önemli bir kavram olarak değerlendirilmiştir (Sun ve Pan, 2011: 3069).

## **b. Bireysel Unsurlar**

Bireysel performans, işletmelerde çalışanların sahip oldukları özellikler ve yetenekleri doğrultusunda üstlendikleri görevleri yerine getirmeleri olarak ifade

edilmektedir. Çalışan performansından söz edebilmek adına, çalışanın bir işle alakadar olması ve yaptığı işin standartlarının belirlenmiş olması gerekir. Demografik özelliklerin kapsamında; yaş, cinsiyet, beceri, dil, kişinin istekleri, beklentileri, yönelimleri, tutumları ve algıları gibi unsurlar yer almaktadır. Her çalışan kişinin mevcut yapısı ile işin nitelikleri birbiri ile ilişkilidir. Kişilik özelliklerinin farklılaşmasıyla birlikte, işteki performansa yönelik olumlu etkiler meydana gelmektedir (Vinuesa ve Oalla, 2011: 170).

### **c. Çevresel Unsurlar**

Performans üzerinde etkili olan çevresel unsurlar arasında; aile, gelir dağılımı, dernekler, gelir seviyesi, yönetmelikler, din, kulüpler, kanunlar, ekonomi, eğitim, kültür gibi olgular bulunmaktadır. Ülkede meydana gelen sorunlar, siyasi ve ekonomi konularındaki problemler, çalışma yaşamındaki sıkıntılar, mesai arkadaşları ile olan iletişim sorunları, hayat kalitesi gibi durumlar çalışan bireylerin baskı altına girmesine yol açabilmektedirler. Bu çeşit baskılar, olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Hayal kırıklığına uğramak, depresyon, kötü alışkanlıklara yönelim, engellenme, performans düşüşü, işe devamsızlığın artması, verimliliğin düşmesi gibi örgütsel, zihinsel ve psikolojik sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Wei, vd., 2010: 1632).

## **5. İş Performansını Etkileyen Faktörler**

İş performansı; kurumsal iklim, kurumsal faktörler, iş koşulları, motivasyon, yönetimsel yaklaşım, iş sağlığı ve güvenliği gibi unsurların etkisi altında kalmaktadır. Ancak burada iş performansını etkileyen faktörler; yönetimsel unsurlar, bireysel unsurlar ve diğer unsurlar olacak şekilde üç ana başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar aşağıda açıklanmaktadır.

### **a. Yönetimsel Unsurlar**

İş performansının bireylerle alakalı olduğu düşünülse de, esasen yönetimsel yaklaşım ve liderliğin uygulanış tarzı ve işletme içerisinde algılanması ile bağlantılıdır. İşletmelerde yönetimsel süreç rasyonel bir biçimde yapılamıyorsa, yönetici ya da çalışanların performanslarını arttırmaları oldukça güç olacaktır. Bundan dolayı performans değerlendirme, liderlik, stres yönetimi, misyon ve vizyonun belirlenmesi gibi yönetimsel unsurların işletmenin tepe yönetimden başlanarak işletmenin geneline uygulanması gerekmektedir.

Yönetimsel unsurlar aşağıdaki gibidir (Yıldızbaş Türk, 2019: 59-60).

- Fiziki iş ortamının yeterli olması.
- Çalışanların kaliteli ekipmanlara sahip olması.
- Eğitim ve kurum politikasının bulunması ve bunların çalışanlara sunulması.
- Çalışanların duygusal, fiziksel zihinsel kapasitelerinin yeter düzeyde olması.
- Çalışanların standart performansları ile gerçek performanslarının karşılaştırılarak geri dönüş sağlanması.
- Çalışanların belirli bir bilgi ve beceri düzeyine sahip olmaları.
- Çalışanların yaptıkları işle ilgili standart ve prosedürlere hakim olmaları.
- İşe destek olan prosedürlerin bulunması.
- Yapılan işin karşılığında maaş ödemelerinin gerçekleştirilmesi.
- Çalışanlara gereğinden fazla iş yüklenmemesi, bunun bir standardının olması.

Yeterli düzeyde bir performans elde edebilmek adına ilk başta kurum yöneticisi tarafından iş tanımının net ve açık bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, uygun seçme ve yerleştirme sistemi oluşturulmalı, ilişkiler düzenlenmeli, personel eğitimine önem verilmelidir. Bir çalışan ne kadar yüksek performans sergilerse sergilesin, işletme yönetimi ortaya konulan bu performanstan gerektiği gibi yararlanamıyor ve personelini yetenek ve becerilerine uygun olan bir göreve atayamıyorsa bu durumun performans üzerinde olumsuz yönde etkileri ortaya çıkabilmektedir.

#### **b. Bireysel Unsurlar**

Çalışan kişinin yaş, cinsiyet, medeni hali, eğitim düzeyi gibi sosyo-demografik özellikleri ile uzmanlık alanı, kültürel yapısı ve ücret düzeyi algısı gibi bireysel durum ve niteliklerinden doğan unsurlar performans üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir.

Bireysel unsurlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Yıldızbaş Türk, 2019: 60-61).

- İşi yapabilmek adına gerekli yetkinin alınması.
- Çalışan kişinin kendi yöneticisi ile iyi düzeyde iletişim kurabilmesi.
- Çalışanın iş akış sürecinin mantığa uygun olması, işe başlamadan önce kendisine gereken tüm bilginin tam ve net biçimde aktarılması.
- Çalışan inisiyatif alabilmesi.

İşletmelerin belirledikleri amaçları gerçekteştirebilmeleri için bireysel unsurlar büyük önem taşımaktadır. Çalışan kişinin istekleri ile işletmenin amaçlarının birbirleriyle uyumlu olması sonucunda başarı ve performansta artış ortaya çıkacaktır. Bunun tam aksi olarak gerçekteşmesi durumunda da, verimde azalma, performansta düşüş ortaya çıkacak ve bu da başarıyı olumsuz yönde etkileyecektir.

### **c. Diğer Unsurlar**

İş performansının düşük olması konusunda etkili olan diğer unsurlar şu şekildedir;

- Sosyal güvence hususundaki yetersizlik ve eksiklikler.
- Çalışma koşullarının ağır olması.
- Ağır çalışmaya karşın ücretin tatmin eder düzeyde olmaması.
- Sağlık ve ulaşım sorunları.
- Madde bağımlılıkları.

Burada bahsedilen unsurlar, kişilerin iş performansları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Wood ve De Menezes, 2011: 1587).

## **6. Performans Değerlendirme Sistemi**

Günümüzdeki modern yönetim sistemleri, yoğun rekabet ortamında rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek adına insan kaynakları gelişimine ve performans değerlendirme konusundan eskiden daha fazla önem vermek zorundadır. Rekabetçi piyasa

koşullarında yaşanan gelişim, işletmeleri klasik yaklaşımları artık bir kenara bırakarak gerekli önlemler almaya yöneltmektedir. İnsan kaynağı, işletme açısından en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, performansın ölçülüp değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gündemde en önlere yerini almaktadır (Zhang, vd., 2019: 370).

#### **a. Performans Değerlendirme Sistemi**

Literatür incelendiğinde performans değerlendirmeye yönelik birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak performans değerlendirme konusu genel olarak şu şekilde toparlanmıştır; “işletmelerde hedeflere ulaşmak için yürütülen işlemlerin ve kullanılan araçların, etkinliğini ve verimliliğini belirleme sürecidir.”. “Performans değerlendirme, iş görene; davranışları, iletişim şekilleri veya becerileri ile ilgili bilgileri toplamayı ve geribildirim sağlamayı kapsar.” (Arifeen, vd., 2014: 39).

Örgütlerde belli aralıklarla performans ölçümü yapılmalı ve elde edilen veriler işletmeye devamlı bir şekilde aktarılmalıdır. Teknik açıdan olayların sonuçlarını, gözle görülen niteliklerini temsil eden unsurları bulma süreci ölçme işlemini açıklamaktadır. Birçok konuda olduğu gibi örgütler açısından da karar verebilmek ve ardından bir süreci planlayabilmek adına ölçme işlemi büyük önem taşımaktadır. İşletmenin özelliklerinden bağımsız kamu ya da özel kuruluş olmasının da ötesinde işletmelerin ölçüm yapması sonraki süreçleri planlaması bakımından bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Çağdaş yönetim sistemlerinde performans ölçümünün önemi gittikçe artmaktadır. Bu konuya dair söylenen “ölçmediğinizi yönetemezsiniz” sözü, önemli bir tespit olarak ortaya konmuştur. Firmaların başarılı bir biçimde performans artışı yapabilmeleri için çok sayıda yöntem bulunmaktadır. Sözü edilen yöntemlerin arasında; çağdaş üretim ve yönetim stratejileri, eğitim ve öğretim, personel şartlarının iyileştirilmesi, performans ölçümleri yapılması yer almaktadır. Her bir işletme, performans ölçümlerine ihtiyaç duymaktadır (Biswas ve Kapil, 2017: 47).

Çalışan kişilerin yaptıkları işteki performansını değerlendirme, bu kişilerin işlerinde ne düzeyde etkili ve başarılı olduklarını ölçebilmek adına gerçekleştirilen çalışmaların tümüdür. Bir sistem uygulamak suretiyle,

performans ölçümü yapmak oldukça zordur. Çalışan kişilerin sahip oldukları özellikler ve beklentilerin birbirinden farklı olması nedeniyle performans ölçümü güçleşmektedir.

Performans değerlendirme konusu, bir işletmedeki insan kaynaklarının içerisinde önemli bir yere sahiptir. Günümüzde bu konu, yoğun rekabet piyasasındaki şartlardan ötürü daha çok önemsenen bir unsur olarak gündeme gelmektedir. Son zamanlarda performans değerlendirme sistemleri, henüz yeni yeni akademik çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Ancak sözü edilen sistemin kendisi aslında eski zamanlara kadar uzanmaktadır. Tarihte ilk kez kalıcı ve kayıtlı bir şekilde performans ölçümünü uygulamaya koyan kişi Frederick Taylor olarak kabul edilmektedir. Performans değerlendirme sistemi ilk defa ABD ordusundaki personele 20.yüzyılın başlarında uygulanmıştır.

Performans değerlendirmesinde bulunmak, iş girdisinin kalitesini yükseltebilmek adına büyük öneme sahiptir. Performans değerlendirme, çalışan kişiye üstlenmiş olduğu görevleri başarıyla yerine getirmek noktasında teşvik edicidir. Performansın değerlendirme sayesinde bir işletmede terfilerin yapılması daha kolay bir hale gelmektedir. Bu uygulama aynı zamanda işletmenin ve işgörenin gelişimindeki ilerleme sürecini de planlamaktadır. Performans değerlendirme sistemi, kuruma, yapılan işin tabiatına ve işletme çatısı altındaki atamaların yapısına göre farklılaşabilmektedir. İnsan kaynakları dalında ortaya konulan çalışmalar, performans değerlendirme konusunda kapsamlı incelemeler sunmaktadır. Performans değerlendirmede bulunabilmek adına, sıralama yöntemi ve grafik derecelendirme gibi performans yöntemleri, 360 derece değerlendirme gibi modern yöntemlerin yanında ölçek ve hedeflere göre yönetim modelleri olarak bilinen metotlardan yardım alınmaktadır (Shaout ve Yousif, 2014: 966).

## **b. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları Kullanım Alanları ve Faydaları**

Örgütlerin her biri kar odaklı bir yapıya sahiptir ve hepsinin bir hedefi vardır. Söz konusu hedeflerden yola çıkarak işletmelerin kuruluşu gerçekleşir ve çalışmaları devam eder. İşletmelerin neredeyse tamamının kuruluş sürecinde üretmiş oldukları ürün ve hizmetler sayesinde belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek isterler ve varlıklarını devam ettirmek amacıyla mücadele

ederler. Kısa, orta ve uzun dönem hedefler belirleyen örgütler, kendi bünyelerinde dağıttıkları görevler ile toplamda bu hedeflerine varmayı amaçlamaktadırlar. Performans değerlendirme sistemi, işletmenin ve personelin verimliliğini arttırmak amacıyla kullanılan bir sistemdir ve durağan bir süreç değildir. Bu sistem, devamlı değişmekte olan piyasa koşullarına ve kurumsal koşullara bağlı olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Bu şekilde bir kurumsal kültürün meydana getirilmesi, yeniliklere açık, etkin ve verimli bir biçimde uygulanan bir kurumsal yapının kurgulanması yöneticilerin başlıca hedeflerinden biri olmak zorundadır (Chia-Wu, vd., 2011: 166).

Performans değerlendirmesinde bulunurken temel amaç, işgörenlerin iş performanslarıyla ilişkili geri dönüş yapılmasıdır. Böylece işgörenlerin performanslarının geliştirilmesi, gerçek potansiyellerinin belirlenerek iyileştirilmesi ve geleceğe yönelik değerlendirmelerin yapılabilmesi sağlanmış olmaktadır. Çalışan bireylerin mevcut becerilerinin iyileştirilerek, işletmeye verim sağlama adına gerekli değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir.

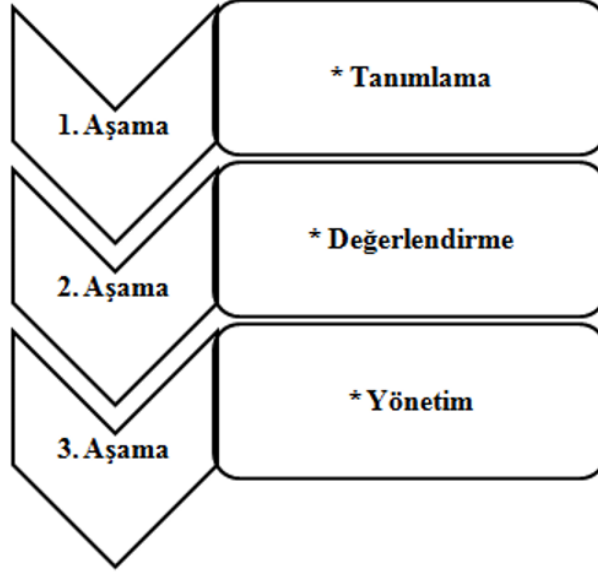
Performans değerlendirme dendiğinde akla ilk gelen tanım; “örgütlerde belli amaçlara göre personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini tespit eden, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreç” şeklindedir.

Genel olarak performans değerlendirme sisteminin amaçları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Chong ve Law, 2016: 51);

- İşgörenlerin yetersiz olarak görülen yönlerini geri beslemede bulunarak kendilerini geliştirmelerinin ve iş yapma heveslerinin arttırılması.
- İşgörenlerin alacakları ücretin ve ek ödemelerinin tespit edilmesi.
- Çalışan kişilerin eğitim gereksinimlerinin saptanması.
- İşe alım sürecinin etkinliğinin belirlenebilmesi.
- Kurumsal yapıyla uyumsuz olan ve başarılı olamayan kişilerin kurumdan uzaklaştırılması.
- Personelin uygun birimlerden çalışıp çalışmadığının tespiti.

- Kariyer planı ve geliştirme imkanı sunması

Kurumlar, performans değerlendirmede bulunurken bir süreç planlayarak bu süreç doğrultusunda yollarına devam etmek durumundadırlar. Planlanan süreçler farklı aşamalarla açıklanabilmektedir. Bunun yanı sıra, genel itibarıyla literatürde performans değerlendirme sürecinin temel aşamaları adımları Şekil 6'da gösterildiği gibidir.



Şekil 6. Performans Değerlendirme Modeli

Kaynak: (Luis, vd., 2004: 222)

İşletme yöneticilerinin tanımlama aşamasında performans değerlendirmenin içeriğine karar vermeleri gerekir. Tanımlama sürecinde, kıstaslardan hangilerinin performans değerlendirmede göz önünde bulundurulacağı, hangilerinin hariç bırakılacağı belirlenmektedir. Performans değerlendirmenin ikinci aşaması ise merkezi oluşturmaktadır. Bu aşama, performans değerlendirmenin adil bir şekilde gerçekleştirilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Değerlendirme kriterlerinin net olarak ortaya konmuş, uygulanabilir ve ölçümlenebilir olması gerekmektedir. Performans değerlendirmenin son aşaması da, yönetimdir. İşgörenlerin sergilemiş oldukları performansların ilerideki dönemlerde süreç üzerinde ne tür bir etki yaratacağı, bu aşamada belirlenmektedir. Son bölümde aynı zamanda işgörelere sergiledikleri performanslar hakkında geri dönüş yapılmaktadır. Hedeflenen performans ile gerçekleşen performans arasında bir



fark ortaya çıkmışsa, bu farkın kapatılması için planlama yapılmalıdır. Performans değerlendirme uygulaması, bir süreçtir ve bu süreç bir döngü şeklinde ayrı değerlendirmelere tabi tutulur (Luis, vd., 2004: 222).

Performans değerlendirme sistemlerinin amaçları ayrıntılı olarak ele alındığında, sadece kurumsal hedeflere varmak değil bununla birlikte işgörenlerin bireysel motivasyonunu sağlayarak onlara psikolojik araçlar sunma hedefini de gerçekleştirmek olduğu görülmektedir. İnsanlar birer sosyal varlıklardır. Bu nedenle, çalışan bireylerin kurumlardan beklentileri sadece maaş almak değil bunun yanı sıra birlikte psikolojik doyum elde etmek olduğu da ifade edilmektedir. İşletme açısından performans değerlendirmenin amacı, ortaya çıkan hataların belirlenmesi, varsa başarısızlığa yol açan sorunların ortadan kaldırılması şeklindedir. Örgütteki süreçlerin arasında bir bağlantı söz konusudur. Performans yönetiminde, personel, örgüt üyeleri, yöneticiler ve gruplar arasında iletişim ve iş birliği yapılmaktadır. Bu açıdan ele alındığında, performans yönetiminin amaçları ve süreç kalitesinin iyileşmesi birbirleriyle bağlantılı durumlardır (Du, vd., 2018: 214).

Performans değerlendirmesi, çalışanların bütçe verimliliği uygulama etkinliği gibi farklı ölçütler ele alınarak değerlendirilmesini içermektedir. Aynı zamanda planlanmış olan etkinliklerin de hedefine ulaşım ulaşmadığını ortaya koymaktadır. Böylelikle, gruplar ve yöneticiler arasındaki ilişkinin sınırları çizilmiş olmaktadır. İşgörenlerin gösterdikleri performanslarla işletmeye katkıları saptanmaktadır.

Performans değerlendirmesi bazı işletmeler tarafından zaman kaybı ve maliyet şeklinde algılanabilmektedir. Ancak stratejik açıdan değerlendirildiğinde bu uygulamanın oldukça büyük kazanımları söz konusudur. İşletmenin başarıya ulaşması adına kritik görevler üstlenmektedir.

Performans değerlendirme, süreç yönünden incelendiğinde üç alt başlık olarak gruplanmaktadır. Sözü edilen alt başlıkların birincisi, performans değerlendirmenin çalışanlara faydası ile ilgilidir. İşgörenlerin kişisel performansı işletmenin genel performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Performans değerlendirme sonuçları işgörenler için değerli geri dönüşler sağlamaktadır. Performans değerlendirme yardımıyla işgörenlerin kendilerinden beklentileri

daha iyi görerek kişisel hedeflerini bu doğrultuda belirler ve performans değerlerinin farkında olurlar. İşgörenlerin çalıştıkları kuruma olan sadakatlerinde ve etkin çalışma isteklerinde artış gözlemlenir. İşgörelere yapılan geri dönüşler sayesinde bu kişilerin zayıf ve kuvvetli yanları ortaya konmuş olur. Çalışanlar kendilerini geliştirmeleri gereken konular hakkında sağlıklı bir geri besleme almış olur. Performans değerlendirme uygulamalarıyla, işgörenlerin hedefleri ile işletmenin hedeflerinin bütünleşmesi sağlanmış olur ve çalışanların kariyer planlamalarına katkıda bulunulur. Çalışan kişilerin maaşlarının artmasına, terfi almalarına ve prim kazanmalarına destek sağlayarak, onların başarıma güdülerine katkıda bulunur (Fatima, vd., 2015: 422).

Performans değerlendirme sisteminde, kurum yöneticileri önemli görevler üstlenmektedir. Geleneksel yönetim yaklaşımlarına göre modern performans değerlendirme sistemleri bazen zaman kaybı şeklinde algılanabilmektedir. Fakat modern yaklaşımların yöneticilere sunduğu katkılar açısından ele alındığında bu katkılar aşağıdaki gibidir;

- Yöneticiler açısından yapılacak işlerin planlaması sistemli olarak sağlanmış olur.
- Kurum bünyesindeki iletişim sürecine destek olur.
- İşgörenler zayıf yanlarını tespit ederek, hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olur.
- İşgörenlerin güçlü yanlarını belirleyerek ödüllendirilmelerini sağlar.
- Çalışanların yaptıkları işlere karşı daha istekli olmalarını sağlar.
- Çalışma verimliliğini yükseltir.
- Yöneticilerin çalışanlar tarafından değerlendirilir ve böylelikle liderlik vasıfları tespit edilmiş olur.

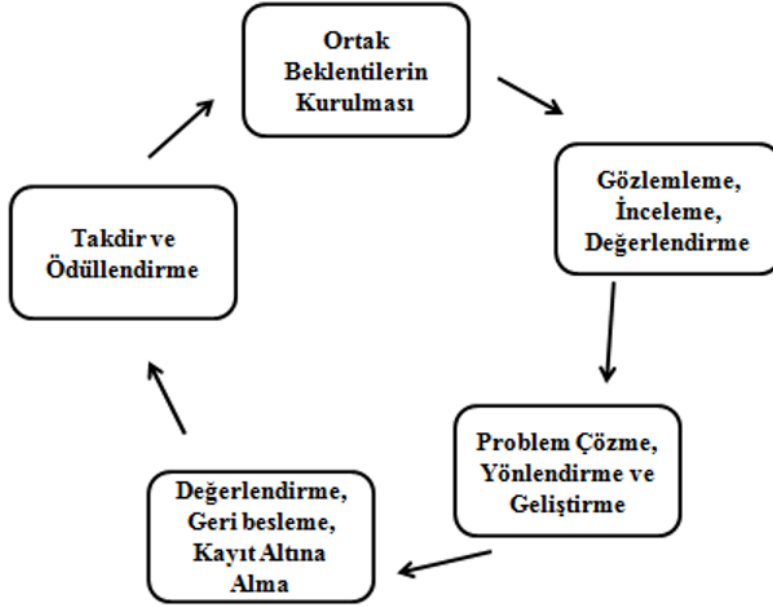
İşletmenin hedefleri açısından incelendiğinde, performans değerlendirme süreçleri hedeflere varabilmek adına bir ihtiyaç olarak görülmektedir. İşgörenler ve yöneticiler performans değerlendirmenin sağlıklı uygulanmasından alınan sonuçlardan yarar sağlayacaklardır. Kurumsal performans iyi bir performans değerlendirme sisteminden olumlu yönde etkilenmektedir. İyi bir performans

değerlendirme uygulaması yürütüldüğü takdirde, bu faaliyetin işletmeye sağlayacağı katkılar aşağıdaki gibidir (Kim, vd., 2017: 125);

- İşletmenin belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi adına gerekli olan faaliyetlerin yapılması için zemin hazırlamaktadır.
- İşletmelerdeki verimliliği ve buna bağlı olarak da karlılığı yükseltirken üretim ve hizmet kalitesini de arttırmaktadır.
- Seçme ve yerleştirme sistemlerinin doğru bir şekilde yürütülmesine destek olmaktadır.
- İşgörenlerdeki güçsüz yanların belirlenmesi ve buna uygun eğitim gereksinimlerinin ortaya konulmasında önemli rol üstlenir.
- İktisadi şartların değişimine ayak uydurmak ve yeniliklere karşı hızlı tedbirler alma imkanı sunar.
- İşletme yönetimin vereceği kararların somut verilere dayandırılmasını sağlar.

### **c. Performans Değerlendirme Süreci**

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi bir süreç şeklinde incelendiğinde, bu süreçte çalışan kişilerle birlikte değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilerin de bulunması gerekmektedir. Süreç tanımı, girdilerin işlenip sonuçlandırılması olarak ifade edilmektedir. Aşağıdaki Şekil 7'de performans değerlendirme sürecinin bir döngü olarak gösterimi sunulmaktadır (McClellan ve Collins, 2011: 342).



Şekil 7. Performans Değerlendirme Süreç Döngüsü

Kaynak: (McClellan ve Collins, 2011: 343)

Şekil 7’de de gösterildiği gibi, ilk aşamada işletme açısından ortak hedef ve beklentilerin belirlenmesi ve bunların ortaklaştırılması gerekmektedir. Bu aşamanın ardından gözleme ve inceleme, değerlendirme gelmektedir. Daha sonra ise hedeflenen performans ve gerçekleşen performansın belirlenmesi ve arada fark varsa bu farkın giderilmesi amacıyla yönlendirme ve geliştirme yapılması gerekmektedir. Yürütülen uygulamalar neticesinde geri besleme yapılmalı ve sonuçlar kayıt altına alınmalıdır. Elde edilen sonuçların ardından işgörenler takdir edilip ödüllendirilir ve böylelikle döngü tamamlanmış olur.

Firmaların performans değerlendirme sistemini oluşturabilmeleri için birtakım hazırlıklarda bulunması gerekmektedir. Performans değerlendirmenin süreçleri, yapılan hazırlıkların ne düzeyde sağlıklı olduğuna göre gelişim gösterirler. İşletmelerin hedefleri ve yapılarına en uygun olan sistemler tercih edilmektedir. Böylelikle bu sistemler işletmeye faydalı sonuçlar kazandırmaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinin tasarlanması aşamasında, insan kaynakları departmanının üstleneceği rol büyük öneme sahiptir. Böylece bu sürecin yalnızca insan kaynakları departmanının kontrolünde kalacağı düşüncesinin önüne geçilir fakat bu departmanın üstleneceği etkin rol büyük önem arz eder. Performans değerlendirme sürecinde, insan kaynakları birimi tarafından kimin ya da neyin performansının değerlendirileceğini ilişkin

uygulayıcıların, sistemi yürütecek olan kişilerin kim olduğuna dair tespitler yapılırken, değerlendirme dönemlerinin düzenlenmesi ve sistemin alt yapısının oluşturulması sağlanır. İşgörenlerin işletmede ortaya koydukları emeklerinin ölçümü oldukça zordur. Nesnel değerlendirmelerinin yanı sıra öznel değerlendirmelerin de yapılması gerekmektedir. Doğru sonuçların alınması, kurumsal performans değerlendirme sistemlerinin işletme tarafından ne ölçüde benimsendiğiyle ilişkilidir. Bireysel yönden de yöneticilerin personeline ve diğer mesai arkadaşlarının birbirlerine adil davranmaları gerekmektedir. Bu durum, kurumsal kültür ile de alakalıdır (Nadarajah, vd., 2012: 103).

#### **d. Performans Değerlendirme Kriterleri**

Örgütlerde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinde karşılaştırma aracı görevini, önceden belirlenmiş olan kriterler üstlenmektedir. Söz konusu kıstaslar, nesnel kıstaslar ve öznel kıstaslar olarak iki grupta toplanmaktadır. Bu kıstaslar aşağıda gibi açıklanmıştır.

##### **i. Nesnel Kriterler**

Performans değerlendirmesinde kullanılan nesnel kıstaslar kapsamında dikkate alınan unsurlar şu şekildedir;

- Üretim ile ilgili elde edilen veriler (üretim rakamları).
- Üretim süreci sonunda ortaya çıkan hatalı ürün sayısı.
- Üretim sonrasındaki hurda miktarı.
- Satış miktarı.
- İşgören devir oranı.
- Çalışanların devamsızlık oranı vb.

Burada belirtilen değişkenler, işletmenin hedeflerini ortaya koyarken değerlendirmede bulunan ve yöneten kişilerin kişisel ön yargılarını ortaya koymamaları adına fayda sağlar (Ng, 2017: 386).

##### **ii. Öznel Kriterler**

Performans değerlendirmesinin insani yargılar içeren kıstasları, “öznel kıstaslar” olarak ifade edilmektedir. Bu kıstaslar yapıları gereği birtakım hatalı sonuçlar doğurabilmektedirler. Bu dezavantajlı yanlarından dolayı son yıllarda

firmalar bilhassa nesnel kıstaslara daha fazla odaklanarak değerlendirmede bulunmayı tercih etmektedirler. İşgörenlerin performansları değerlendirilirken kıstasların mümkün olduğunca rakamsal ve nesnel ölçülere bağlanması oluşabilecek hata oranını en aza indirmektedir. Bunun yanı sıra işgörenlerin performans değerlendirmelerinin sadece bir yönetici ve değerlendirici tarafından değil birden çok değerlendirmeciyle yapılması daha uygun kabul edilmektedir (Ng, 2017: 387).

## **7. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

İş yaşamında kurumlar tarafından kullanılan birbirinden farklı birçok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır (Setiawan, vd., 2016: 87).

### **a. Çalışma Standartları Yöntemi**

Çalışma standartları yönteminde elde edilen çıktılara bağlı ölçütler, sayısal veriler olmaktan ziyade, fiili sonuçların performans standartları ile kıyaslama yapılmasıyla ortaya çıkarılmaktadır. Söz konusu standartlar, işgörenler ya da bu kişilerin meydana getirdikleri takımlar ile işletme yöneticilerinin aralarında organize ettikleri görüşmelerin ardından şekillenmektedir. Hedefler doğrultusunda benimsenen yönetsel yaklaşımın yönetici haricindeki personele uygulaması şeklinde kabul edilen bir yöntem olarak literatürde kendine yer edinmektedir (Shamhi, vd., 2019: 5).

### **b. Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme Yöntemi**

Yetkinlik kavramı, kişilerin yapmış oldukları işteki ortaya koydukları etkin bir başarıyla birlikte neden sonuç ilişkisine bağlı olarak bulunan temel bir özelliktir. Yetkinlikler, bir kimsenin becerisi, bilgisi, davranışları ve tutumlarının yanı sıra işletmeyle ilişkili çeşitli yeteneklerini içeren yüksek performansla ilgili bir unsurdur. Yetkinlikler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırmakta ve performansı büyük ölçüde yükseltebilmektedir. Yetkinlikler tespit edilirken öncelikle temel yetkinliklerle ilişkili olan işletmenin stratejisinin ortaya konulması gerekmektedir. İşgörenlerin kişi ya da ekip olarak kabiliyetleri firmadan firmaya değişiklik arz edebilmektedir. Bu özellikler yönünden işgörenlerin farklı olması, firmalar arasındaki toplam yetkinlik farkını da ortaya koymaktadır.

Üstün performansa sahip davranışlara yönelik yol haritası ortaya koyan yetkinlik modeli iş, rol, temel ve fonksiyonel yetkinlikler gibi alt başlıklara ayrılabilir. Örgütlerde verimlilik beklentisi, performansla alakalı derece yükseltme de işgörenlerin kişisel ve grup olarak davranışlarını baz alan ve bu kişilerin hedeflerini nasıl gerçekleştirecekleri noktasında onlara rehberlik eden haritalardır. Bir firmanın ancak yetkinlikleri baz alan bir yönetim sistemini kabullenmesiyle yetkinliklere bağlı bir performans değerlendirmesinde bulunması mümkün olacaktır (Shamhi, vd., 2019: 6).

### **c. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi**

Performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan hedeflere göre değerlendirme yöntemi, aynı zamanda bir yönetsel yaklaşımdır. Alınan sonuçlar üzerinden performans değerlendirmesinin sık karşılaşılan örneklerindedir. Örgütlerin önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmelerinde kişisel planlar ve geliştirme araçlarını kapsar. İşgörenler ve işletme yöneticileri sonuçlar üzerinden değerlendirmede bulunmak üzere bir sonraki döneme ilişkin hedefler hakkında uzlaşmaktadırlar. Burada asıl hedeflenen, işgörenlerin çabalarıyla görev tanımlarına uygun hedeflere ulaşmaya teşvik edilmesidir. Söz konusu hedefler üstlenilen göreve ve çalışılan birime göre değişkenlikler arz edebilmektedir. Çünkü bir işletmede bazı çalışanlara göre, bazılarının göre de kalite hedefleri önem taşımaktadır. Değerlendirme dönemi geldiğinde, hedefe yaklaşma oranına göre bir incelemede bulunulur. Bu şekildeki bir değerlendirme yönteminin tercih edilmesiyle birlikte, çalışanlarının hepsinin bölünmüş hedefleri bir arada toplanıp bütünlük sağlanmakta ve işletmenin toplam hedeflerine ne düzeyde katkı sağlayacakları tespit edilmektedir. İşgörenlerin kişisel hedeflerini gerçekleştirmeleri, işletmenin de hedeflerini gerçekleştireceği anlamına gelmektedir (Swalhi, vd., 2017: 544).

Literatüre bakıldığında söz konusu yöntemi ilk ortaya çıkaran kişinin Peter Drucker olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Peter Drucker bu yöntemi kendisinin geliştirdiğini belirtmektedir. Çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin bir araya getirilerek katılımcılığa dayalı bir çalışma ortamının yaratılması ve böylece işgörenlerin yaptıkları işe yönelik daha fazla istekli olmaları amaçlanmaktadır. Performansın yükseltilmesine ilişkin destek sağlanırken işletmenin başarısı eğiliminin, işgörenlerin kişisel

değerlendirmelerinin yapılması sistemin temel unsurlarındandır. Dönemsel olarak çalışanlar ve yöneticiler ile beraber ortaya konulan hedefler, dönem bitiminde yine aynı kişilerce denetlenmektedir. Bu sistemin işleyişinin temelini, birlikte çalışılıp birlikte kontrol edilen hedefler oluşturmaktadır. Firmanın hedefleri doğrultusunda işgörenlerin performanslarının gerçekleştirilen işlemin baz alınarak geliştirilmesi, sistemin temel hedeflerindedir.

Hedeflere göre yönetim sisteminin uygulanmasındaki aşamalar şöyledir; değerlendirme dönemleriyle ilgili işgörenler hedefler tavsiye edebilir. İşgörenlerin ve yöneticilerin belirlenen dönemlerde fikir alışverişinde bulunmaları ve ortak bir düşünce etrafında birleşmeleri önem taşımaktadır. İşgörenler ve yöneticiler belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına birlikte iş planlaması yaparlar. Yöneticilerin, personelin belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmeleri için gerekli önlemler almaları ve yönlendirmelerde bulunmaları gerekir. Her dönem bitiminde çalışanlar ile yöneticiler birlikte elde edilen sonuçları tartışıp değerlendirirler. Karşılıklı uzlaşarak kurulan bu yönetim sistemi her dönem tekrar eden döngüler şeklinde devam ettirilir. Bu yöntem çalışanlar ile yöneticilerin beraber hedefler ortaya koyup, birtakım kararlar aldıkları bir yöntemdir. Böylece işgörenlerin şevkleri artırılır ve sürece dahil olmaları sağlanır.

Söz konusu yöntemin yararlarının yanı sıra bazı sakıncaları da söz konusudur. Bunlar, işgörenlerin bağlantılı hedeflerinin bulunması ve bir çalışanın hedefinin diğer çalışanı etkileyebilmesidir. Bağlantılı hedefler eş zamanlı olarak uygulanmadığı takdirde adaletsiz sonuçlar doğurabilmektedir. Değerlendirme sonucunda sayısal veriler oluşturma sorunu da bu sistemin dezavantajları arasında yer almaktadır (Swalhi, vd., 2017: 546).

#### **d. Kritik Olay Yöntemi**

Kritik olay yöntemiyle yapılan performans değerlendirmesinde, işletme yöneticileri personelini takip ederek olumlu ya da olumsuz durumları kayıt altına almakta ve bu şekilde bir değerlendirme yapmaktadırlar. Değerlendirme çerçevesinde gerçekleştirilen izleme süreci, uzun dönemli bir süreçtir. Kayıt altına alınan durumlar, performans değerlendirmesi yapan yöneticinin dikkatine



takılan olaylardır. Bu şekildeki bir izleme sürecinin neticesinde elde edilen veriler değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır (Tu, vd., 2017: 96).

Konuya dair literatür incelendiğinde, kritik olay yönteminin bir başka adının da “kritik boyutlar yöntemi” olduğu görülmektedir. Söz konusu yöntemin uygulanışı esnasında üç aşamadan bahsedilmektedir. Bunlar;

1. Birinci aşamada yöneticiler ya da konunun uzmanlarından oluşturulan bir takımın başarılı ve başarısız şeklinde açıklanan ifadeleri belirlemeleri gerekmektedir. Bunlar “kritik boyutlar” şeklinde adlandırılmaktadır.

2. Yapılan tanımlamadan sonra ikinci aşamada, belirlenen boyutlar aralarında gruplandırılmaktadır. Bölümlerin başarılı ve başarısız ifadeleri farklılık gösterebilir.

3. Üçüncü ve son aşamada da, kritik boyutlar değerlendirmeyi yapan kişiye verilir ve bu formlar üzerinde değerlendirmede bulunması beklenir.

Birim yöneticileri personeli izleyerek başarılı ve başarısız çalışmalarını kayıt altına alırlar. Burada sıradan bir işleyişin dışında kritik ve ilgi çekici bazı durumlar karşısında işgörenlerin ne şekilde çözümler sunduklarına bakılmaktadır. Kritik olaylara ilişkin şu şekilde örnekler verilebilir;

- Bir satış firmasında personel muhattap olduğu müşteriye karşı kaba davranış sergileyebilir.
- Satış personeli müşterilere temin edilmesi güç olan bir ürünü önerebilir.
- Önemli bir telefon görüşmesi, istenilen performans çerçevesinde sürdürülemez olabilir.
- Bir çalışan kendi sorumluluğu kapsamında olan bir işe kayıtsız kalarak olumsuz sonuçlara karşı duyarsız davranabilir.

İşletme yöneticileri burada bahsedilen örneklerdeki gibi durumlara geri bildirim sunarlar. Yapılan geri bildirimler sayesinde yöneticilerin ve işletmenin beklentileri çalışanlara aktarılmış olur. Performans değerlendirme yöntemleri, bu sistemlerin uygulandıkları işletmelerin yapılarına göre farklılık gösterebilir. Her sistem, her işleyişe uygun olmayabilir.

Kritik olay yönteminde de birtakım sakıncalar bulunmaktadır. Bu sakıncaların arasında ön plana çıkanı, olayların tümünün anlık ve düzenli bir şekilde kayıtlarının tutulmasıyla ortaya çıkacak güven azalmasıdır. İşgörenlerin değerlendirilmesini içeren olayların kayıt altına alınması ciddi bir çabanın ürünüdür. Yöneticilerin konuya gerekli önemi vermesi, sistemin sağlıklı işleyişi açısından büyük öneme sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin ön yargıdan uzak durmaları gerekmektedir (Verburg, vd., 2018: 180).

Aşağıdaki tabloda kritik olay yöntemi ile değerlendirmeye ilişkin teknik becerilerin kullanımı gösterilmektedir.

Çizelge 2. Kritik Olaylar Yöntemi ile Başarı Değerlendirmesi

Teknik Becerileri Kullanma	
Yüksek Başarı	Konusunda uzmandır İş ile alakalı konularda uzman, zor sorunları çözebilir.
Orta Seviye Başarı	Standart projelerde gayret sarf eder Gayretine rağmen zaman kullanımını yetersizdir Geleneksel projelerde iş yaparken farklı projelerde başarı seviyesi düşüktür.
Düşük Başarı	Teknik anlamda yeterli değildir

**Kaynak:** (Verburg, vd., 2018: 188)

#### e. Grafik Değerlendirme Yöntemi

Grafik değerlendirme yöntemi, “standart puan cetveli yöntemi” şeklinde de adlandırılmaktadır. Grafik değerlendirme yönteminin uygulanışı kolaydır. Bu yöntemde, işgörenin sahip olduğu özellikleri üzerinden performans boyutları değerlendirilir. Bahsedilen boyutların girişimcilik, güven, insan ilişkileri, işe dair bilgi, öncelik kullanma gibi türlü içerikleri bulunabilir. Tespit edilen faktörlerin sıralanışı başarısızlıktan başarıya doğrudur. İşgörenlerin kendileri tarafından belirlenen başarı kıstasları baz alınarak da değerlendirme yapılabilir. Grafik değerlendirme yönteminin geliştirilmesiyle puanlama yöntemi oluşturulabilir. Ölçütlere göre beş ayrı düzey belirlenip sayısal değerler verilmesi, puanlama yönteminin temelini meydana getirir. Sonuçta bu verilen sayı değerleri toplanmakta ve yorumlama da standart puanlara göre yapılmaktadır (Wang, vd., 2021: 8).

## **f. Kontrol Listesi Yöntemi**

Kontrol listesi yöntemi aracılığıyla performans değerlendirilirken, önceden düzenlenmiş bir formda yer alan sorulara işletme çalışanlarının yanıt vermesi beklenir. Bahsedilen sorular evet-hayır şeklinde yanıtlanır ve üzerine işaretleme yapılır. Yapılan işaretlemeler sonrasında yanıtlardan elde edilen puanlar toplanır ve puanların ortalamaları alınır. Uygulamanın yapılması esnasında, ağırlıklı ortalama alınarak kontrol listeleri meydana getirilir. Listede bulunan her bir tanım karşılığında ağırlık değeri hesaplanır. Değerlendirmeye tabi tutulan personelin durumuna en uygun olan tanımlar işaretlenir. Daha sonra işaretlenen tanımlar toplanır ve başarı dereceleri tespit edilir. Tanımlara ek puan değerleri verilir. Ek puan değerlerinin katsayıları ile puanlar çarpılarak ağırlıklı değerler bulunur (Koopmans, vd., 2013: 63).

Uzmanlar tarafından kontrol listesi hazırlanır. Listede yer alan konuların önem derecesine bağlı olarak değerlendirmesi, puan şeklinde yapılır. Belirlenen kıstaslar üzerinde bir anlaşmaya varılır ve basit bir şekilde ifade edilir. Değerlendirmeden sonra işgörenlerin aldıkları puanlara bakılır ve bu puanlar arasında karşılaştırma yapılır. Kontrol listesi yönteminde, değerlendirmeyi yapan kişilerin ağırlıklı puanları bilmemeleri gerekmektedir. Genel bir yargıyla olumlu ya da olumsuz şekilde ayırım yapabilirler. Yanıtların doğru olup olmadığının anlaşılabilmesi için aynı soruların değişik şekillerde yöneltilmesi gerekmektedir. Cevapların değişmiyor olması, değerlendirmeyi yapan kişilerin nesnel bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir. Değerlendirmeyi yapanların yalnızca belirli cevapları tekrarlaması engellenir. Bu sistemin dezavantajı, geliştirme aşamasının uzun olması ve değerlendirmeyi yapan kişilerin bu sürece kendi hislerini katmalarıdır (Kutche Tamghe, vd., 2020: 4).

## **g. Davranışsal Temellere Dayalı Yöntem**

Performans değerlendirme yöntemlerinden olan davranışsal temellere dayalı yöntemde, işgörenlerin üstlendikleri görevlerde başarıyı yakalamaları için alınması gereken kararlar ve sergilenmesi gereken davranışlar irdelenmektedir. Bu yöntem sayesinde işgörenlerin sergilemeleri beklenen davranışları ölçülürken bununla birlikte çalışanın kişiliğine ilişkin özellikler dikkate alınmamaktadır. Yöntemin uygulanışı sırasında, işgörenlerden ve yöneticilerden işin gerekleriyle

ilgili verilerin temin edilmesi ve bu verilerin kategorize edilmesi gerekir. Alınan veriler her biri ölçek olarak kabul edilir. Verilerin toplanmasında öncelikli olan kıstas, kritik davranışların belirlenmesidir.

Davranışsal temellere dayalı yöntemde, beklenti ölçekleri oluşturulmaktadır. Personelin üstlendiği görevi başarıyla yerine getirebilmesi için gerekli olan davranışları değerlendirmek hedeflenir. Bu yöntem Smith ve Kendall (1963) tarafından ortaya atılmıştır. Davranış beklenti ölçeklerinde, işgörenlerin yapılan işe uygun kişilik özelliklerine sahip olmaları değerlendirilmektedir. Bu davranışlarını hangi düzeyde gerçekleştirdikleri sıralanır. Davranışsal değerlendirmeye temel teşkil eden örnek bir ölçek aşağıdaki tabloda verilmiştir (Talib, vd., 2010: 114).

Çizelge 3. İş İlişkileri Değerlendirme Ölçeği

İş İlişkileri Değerlendirme Ölçeği		
Örgütle ve çalışanlarla olan iyi ilişkileri vardır.	1	Örgütle ve diğer çalışanlarla ilişkileri oldukça tatmin edicidir.
Örgütle ve diğer çalışanlarla işin gerektirdiği ölçüde iş birliği yapabilir.	2	
Örgütle ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerde sorunlar vardır.	3	Diğer çalışanlarla ilişkileri ortalama seviyededir.
Diğer çalışanlarla ilişki kurmakta kesinlikle başarılı değildir.	4	
	5	Diğerleriyle ilişki kurmada kesinlikle başarısızdır.
	6	
	7	

Kaynak: (Talib, vd., 2010: 114)

#### **h. Sıralama Yöntemi**

Performans değerlendirme yöntemlerinden bir başkası olan sıralama yönteminin uygulanışı oldukça basittir. Örgütler açısından daha az zaman ve kaynak ayırılarak uygulamaya konulabilecek bu yöntem, fazla sayıda personeli bulunmayan küçük ölçekli işletmeler için uygun kabul edilmektedir. Bu yöntemde performans değerlendirme, işgörenlerin başarı sıralamasına göre listeye alınması şeklinde yapılmaktadır. Listedeki sıralama, en başarılıdan en başarısıza doğru oluşturulmaktadır. Değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinin ardından işgörenler bu ölçütler çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutulmakta ve ağırlıklarına göre sıralanmaktadır. Sıralamaya benzer şekilde ikili kıyaslama yöntemi de uygulanabilmektedir. Bu yöntemde çalışan birey, benzer işi yapan bir

başka çalışanla çok sayıda değerlendirici tarafından kıyaslanmakta olup, en yüksek puanı alan kişi daha iyi sayılmaktadır. İkili kıyaslama yöntemi, sıralama yöntemine nazaran daha nesnel sonuçlar ortaya koymaktadır (Nyangahu ve Bula, 2015: 23).

Literatüre bakıldığında sıralama yönteminin bir diğer adının da “alternatif sıralama yöntemi” olduğu görülmektedir. Bu yöntem genel olarak, bir işletmedeki tepe yönetimde yer alan yöneticiler tarafından uygulanmaktadır. Bu yöntemde sıralama, en başarılıdan en başarısıza doğru yapılmakta olup alt ve üst sınırların tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır. Değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanlara yönelik bir tablo ortaya çıkarılır. İşgörenlerin bölümlerindeki kurumsal standartlar çerçevesinde eski ve yeni performansları karşılaştırılır. Uygulamanın yapıldığı esnada, değerlendirilecek özellikler hazırlık döneminde belirlenmelidir. Değerlendirmeden sonra, başarılı olan kişilerin adları ilk sıraya; başarısız olanların adları da son sıraya yazılmaktadır. Bu yöntemde, başarılıdan başarısıza doğru giden bir değerlendirme yapılmaktadır.

Aşağıda verilen tablo, değerlendirme ölçeğini göstermektedir (Guthrie, vd., 2009: 113).

Çizelge 4. Sıralama Yöntemi Değerlendirme Ölçeği

Bölümü	Ölçek
A... B...	En Başarılı
B... C...	En Başarılı
C... D...	En Başarılı
D... E...	En Başarılı
E... F...	En Başarısız
F... G...	En Başarısız
G... H...	En Başarısız

Kaynak: (Guthrie, vd., 2009: 114)

#### **i. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Zorunlu dağılım yönteminde, çalışanların karşılaştırması yapılmaktadır. Bu yöntemdeki asıl amaç, değerlendirmeyi gerçekleştiren kişilerin bir şekilde oluşturabilecekleri değerlendirme eğilim hatalarının önüne geçilmesidir. İşgörelere yönelik adil bir değerlendirme yapılırsa, bunun sonuçlarının dağılımı normal dağılım eğrisiyle uyumlu bir şekil alacaktır. Bununla birlikte, performans

değerlendirmesini yapan kişiler işgörenleri dağılım eğrisine göre bir ölçeğe yerleştirmektedirler (Ericksen ve Dyer, 2005: 908).

#### **j. Takım Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemi**

Yalın üretim ve yalın yönetim sistemlerinin gelişimleri sonucunda, grupların örgüt içerisindeki önemleri daha belirgin olmaya başlamıştır. Bu konuya dair birçok alanda türlü çalışmalar mevcuttur. Gerekli alt yapının oluşturulmasıyla, gerçek anlamda bir takım sistemi kurulabilmektedir. Takıma bağlı olarak üretim ve yönetim sistemlerinin gelişmesine rağmen değerlendirmelerin kişisel olarak gerçekleştirilmesi bir çelişki şeklinde yorumlanmaktadır. Dolayısıyla takımın performansını ölçmeyi baz alan yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Takım çalışmasının başarıyla uygulanabilmesi için uyum ve etkinlik gerekmektedir. Takımın toplam performansı, kişinin gösterebileceği en üst düzeydeki performansın üzerine çıkabilir. Kurumların takım performansını ölçerken karlılık, etkinlik, iş yerinin özellikleri ve kalite gibi durumları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Takım performansı değerlendirilirken, takımların değişik özelliklere sahip olmalarından ötürü üzerinde düşünce birliğine varılmış standart bir modelden söz etmek mümkün değildir (Deshpande ve Farley, 2004: 5).

#### **k. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

Performans değerlendirme yöntemlerinden 360 derece performans değerlendirme yönteminde, işgörenlerin performans ölçümleri sadece yöneticileri tarafından yapılmamaktadır. Bunun yanı sıra, performans değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanların üstleri ve kendileriyle çalışan diğer kişilerde tarafından da performansları değerlendirilmektedir. Sözü edilen yöntem, oldukça kapsayıcı bir şekilde işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. 360 derece geri bildirim yöntemiyle, hiyerarşik biçimdeki performans değerlendirmesinin eksik yanları giderilmekte ve çok boyutlu bir değerlendirme fırsatı sunulmaktadır. Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan kişilerin sayılarının fazla olması ve farklı bölümlerde bulunmaları bu değerlendirmenin nesnel ve adil olmasını sağlamaktadır. Bu şekilde, yalnızca bir değerlendiricinin öznel değerlendirmede bulunması önlenmiş olmaktadır (Rose, vd., 2009: 57).

## 8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması

Performans değerlendirmeden alınan sonuçlar, örgütteki işgörenlerin süreçlere adapte olmalarını sağlayacak, çalışanların ve kurumların beklentilerinin en üst seviyede karşılanmasına yardımcı olacak bir sistem yaratmak için kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sisteminde kapsamında, personel, yöneticiler ve işletmenin tümüyle ilgili olan bir sistem yer almaktadır. Burada bahsedilen üç paydaşın da, sistemden yararlanırken farklı değerlendirmeleri, farklı algıları ve farklı beklentileri ortaya çıkabilmektedir. Bu sistem genel olarak işletme yönetiminin isteğiyle oluşturulmakta ve işletmedeki çalışan kişiler tarafından kabul edilerek benimsenmektedir (Bowen ve Ostroff, 2004: 205).

Performans değerlendirmeden alınan sonuçlar genel olarak, çalışan bireylerin kariyer yönetimlerinde, ücret tespitinde, çalışanların motivasyonlarını yükselten maddi ve sosyal paketlerin düzenlenmesinde, terfi konularında, iş rotasyonunda, iş genişletmede, iş zenginleştirmede, işten çıkarmada ve personelin eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında kullanılmaktadır. Yapılan değerlendirme sonrasında elde edilen önemli verilerin insan kaynakları süreçleriyle uygun alanlarda kullanılması gerekir. Performans değerlendirmeden alınan sonuçların kullanıldığı alanlar şu şekilde açıklanabilir;

- Ücret yönetimi.
- Stratejik planlama.
- Eğitim ve gelişim planlaması.
- Rotasyon ve iş geliştirme zenginleştirme uygulaması.
- Kariyer yönetimi.
- İşten çıkartma.
- Çalışan potansiyelinin değerlendirilmesi.

Burada sözü edilen her bir maddenin açıklaması, performans değerlendirmeyi daha iyi anlayabilmek açısından önem taşımaktadır (Boxall ve Macky, 2009: 6).

## **a. Ücret Yönetimi**

Etkin bir şekilde yürütülen performans değerlendirme sistemleri yaratmak, işgörenlerin bu yöntem sonucunda teşvik edilebilir olmasıyla mümkün olmaktadır. İşgörenlerin teşvik edilebilmesi için, performans ile ödül mekanizması arasında güçlü bir bağ kurulması gerekmektedir. Bu şekilde bir bağ oluşturulması ise, çalışan ücretleri, primler, ek haklar gibi maddi ödüllerin düzenlenmesinde performans değerlerinin dikkate alınmasıyla sağlanabilmektedir. Bununla birlikte, çeşitli ek göstergelerden de faydalanılabilmektedir. Sistemde işgörenlerin teşvik edilmesi adına performans ile para ödülleri arasında bir ilişki oluşturulmak için çabalanırken diğer taraftan da değerlendirmeyi yapan yöneticilerin işgörelere hak etmemelerine rağmen yüksek puanlar verme eğiliminde olmaları sistemin sakıncalı taraflarını ortaya çıkarmaktadır. Her işletme yapısı için performans ücret bağlantısının bu denli sıkı kurulması uygun görülmeyebilir (Chenevert ve Tremblay, 2009: 739).

Bir işletmede performans temelli bir ücret mekanizması uygulanıyorsa, çalışan ücretlerinin artış düzeyinin tamamı ya da bir bölümü performans notları üzerinden belirlenir. Böyle bir durumda, ücretteki artış geçmiş değerlendirmelerdeki performans baz alınarak belirlenmektedir. Burada asıl hedef, geçmiş dönemdeki performanslar bir ölçüt olarak alınıp performansın ileriye doğru sağlanmasıdır. Aslında performansın yükseltilerek diğer döneme de bunun yansıtılması istenir. Ancak uygulamada değerlendirme, geçmişe dönük bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Ücret hususunda performans değerlendirme, iki aşamalı bir süreç şeklinde planlanabilir. Birinci aşamada performansa bağlı olarak ücret artış oranı belirlenmektedir. İkinci aşamada ise gelecekteki performans teşvikine ilişkin ücret artışının planı yapılmaktadır.

## **b. Stratejik Planlama**

Performans yönetiminin neticelerinin kullanıldığı bir diğer alan da stratejik planlamadır. Stratejik planlama ifadesi, örgütsel ya da örgütsel olmayı arzu eden işletmelerin tümünde ve hatta sosyal kurumlarda yöneticilerin belirlemiş oldukları geleceğe dair planları içine almaktadır. Buradan hareketle, işgörelner aracılığıyla gerçekleştirilmesi düşünülen amaçlar yine onlarla paylaşılarak bir hedefe odaklanmaları sağlanmaktadır. İşletmelerin yaptıkları planlamaların



içerikleri, gelecek dönemdeki yeni ürünleri, işletmenin genişleme planları gibi konulardan oluşmaktadır. Örgütün üst düzey hedefleri stratejik planlama yardımıyla oluşturulduktan sonra örgütün bünyesinde yer alan her birim kendine ait planlarını belirlemektedir. Burada esas plan çerçevesinde hizalanma ve iş bölümü önem taşımaktadır. İşletmedeki alt birimler kendi personelinin performans hedeflerini ana plan doğrultusunda belirlemektedirler. Böylece tepe yönetim tarafından oluşturulan stratejik hedefler en temel düzeye kadar indirilmiş ve tüm personelin ortak bir hedefe yöneltilmeleri sağlanır. Stratejik planlama sayesinde örgütlerde performans değerlendirme sonuçları buna uygun olarak veriler sunar ve bu amaç doğrultusunda kullanılır. Yapılan değerlendirmenin sonuçlarından hareketle ortaya çıkarılan stratejik planlar uygulama aşamasında başarının yükselmesine yardımcı olmaktadır (Combs, vd., 2006: 502).

### **c. Eğitim ve Gelişim Planlaması**

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi açısından en zor konulardan biri de personelin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesidir. Genel olarak örgütler bu amaca yönelik anketler hazırlar ve farklı araçlar uygulamaktadır. Ancak yapılan bu uygulamalar pek de başarıyla sonuçlanmamaktadır.

Performans değerlendirmeden alınan sonuçlar işletme çalışanlarının başarılarının yanında geliştirmek durumunda kaldıkları eksik yanlarını da ortaya çıkartmaktadır. Ortaya konulan bu eksik yanlar ya da yetersizlikler birer eğitim ihtiyacı potansiyeli şeklinde görülebilir. Bu açıdan ele alındığında performans değerlendirmenin sonuçları, işgörenler yönünden işletmedeki yetersizliklerin belirlenmesi, geliştirilmesi gereken durumların farkında varılması bakımından büyük önem taşımaktadır. İyi bir planlama yapıldığı takdirde, eğitim hususundaki süreçler de sağlıklı bir şekilde yürütülebilmektedir. Sağlam bir kurumsal yapının oluşturulması, personelin hangi alanda ne düzeyde eğitime gereksinimlerinin bulunduğu tespit edilmesiyle mümkün olmaktadır. Performans değerlendirme sisteminden sağlanan sonuçlar, aynı zamanda kişisel ve kurumsal yönden personel yetiştirme ve kendini geliştirme ihtiyaçlarının saptanması adına kullanılacak araçların başında gelmektedir (Shamhi, vd., 2019: 7).

#### **d. Rotasyon ve İş Geliştirme Zenginleştirme Uygulamaları**

Performans değerlendirmeden alınan sonuçların irdelenmesi, eğitim süreçlerinin planlanmasıyla alakalı örgütlerin bu araçtan yararlandığı başka kullanım alanına bakıldığında bunun rotasyon, iş geliştirme ve iş zenginleştirme süreçleriyle ilgili olduğu görülür. Bir firmada yapılması planlanan işlerin yeniden düzenlenmesi yani işin zenginleştirilmesiyle ilgili faaliyetler ve buna bağlı olarak görev değişiklikleri gerçekleştirilirken çalışanların performans düşüşlerine karşı gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bir işletmede çalışmakta olan kişi, uzun yıllar boyunca çalıştığı bir birimden diğer bir birime atandığında o kişinin bilgi birikimi ve eğitim düzeyi yeni geçiş yaptığı birimler uyum sağlamalıdır. Bu uyumun sağlanamaması halinde, genel performansta düşüşlerin olması kaçınılmazdır.

Rotasyonla birlikte iş zenginleştirme olarak bilinen ve yürütülen işin daha çok çeşitlenmesini sağlayan çalışmalar, personelin birden fazla nitelik taşıyan hedefi içine alacak şekilde uygulama yapmasını zorunlu kılmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanın, geleneksel iş düzenlemesinden ayrı olarak görevinde aynı iş tanımına yönelik birden fazla davranışta bulunması beklenir. Rotasyon kavramı, işgörenlerin belirli dönemlerde firmadaki farklı bölümlerde ya da aynı bölümde yer alan farklı görevleri yerine getirmeleri için atanmaları şeklinde ifade edilmektedir. Çalışan kişiler her zaman yapmış oldukları işin haricinde farklı işler de gerçekleştirerek verimliliklerini arttırmakta ve buna bağlı olarak da hem kendi kişisel gelişimlerine hem de üyesi oldukları kuruma katkı sağlamaktadırlar (Ng, 2017: 387).

#### **e. Kariyer Yönetimi**

Örgütteki çalışan bireylerin kendi kariyerlerinin gelişimi önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. İşletme elinde bulunan verileri değerlendirip bu doğrultuda kısa, orta ve uzun vadeli planlar yaparak personelinin kariyerinin ne şekilde geliştirilebileceği konusunda gerekli ve sağlıklı çalışmaları yapabilir. Konuya dair birçok yöntem olmakla beraber, bu yöntemlerin arasında en makul ve en verimli değerlendirme şekli, personelin kariyer gelişimlerinin kendi sergiledikleri performansa bağlı olarak şekillendirilmesidir. Böylece kurumsal adalet yerine getirilmekte ve sağlıklı bir kariyer gelişim planlaması hazırlanıp

uygulanabilmektedir. Performans değerlendirme verileri sayesinde, kurum bünyesinde önemli görülen personel korunmakta ve uygun pozisyonlarda görev almaları sağlanmaktadır (Setiawan, vd., 2016: 98).

Örgütlerde işgörenlerin hem yatay hem de dikey yönde ilerleme kaydetmeleri amacıyla bazı eğitimlerin sunulması ve gerektiği hallerde iş ya da pozisyon değişikliği yapılması için performans değerlendirme verilerinden faydalanılmaktadır. Kariyer gelişimi konusunda şirkete ve insan kaynakları departmanına ihtiyaç duyulan bilgi performans değerlendirme sistemi sayesinde sağlanmaktadır. Performans değerlendirme gerçekleştirildikten sonra, çalışan kişiye ait dosya oluşturulup eldeki verilerin kayıt altına alınması gerekmektedir. Alınan kayıtlar sayesinde personelin performans düzeyleri, güçlü yanları ve kendilerini geliştirme potansiyelleri bunun yanı sıra genel sicili de kaydedilmektedir. Kayıt altına alınan bilgilerin tarafsız ve nesnel olması büyük önem taşımaktadır. Kurum bünyesinde ancak bu şekilde adaletin sağlanması söz konusu olabilir. Bu şekilde kayıt altına alınan veriler sayesinde, gelecekteki bir zamanda işletmenin gereksiniminin olabileceği personelin doğru pozisyonlara getirilmesi mümkün olmaktadır. Yönetici ve potansiyel yönetici havuzu ortaya çıkarılabilmesi adına söz edilen veri kaynaklarının önemi oldukça büyüktür. Literatürde konuya dair birçok çalışmanın bulunduğu görülmekle birlikte bu çalışmaların sonuçları performans değerlendirmenin kariyer yönetimi bakımından önemli bir unsur olduğunu ortaya çıkartmaktadır (McClellan ve Collins, 2011: 345).

#### **f. İşten Çıkartma**

Kurumlar performans değerlendirme uygulamalarını yürürlüğe koyarlarken çalışanlarını kendi aralarında karşılaştırmaya ve değerlendirmeye tabi tutulmasını sağlamaktadırlar. Yapılan değerlendirmeler neticesinde çalışanlardan bazılarının performans başarı düzeyleri yüksek çıkmakta, bazılarının da başarı düzeyleri arzu edilen seviyenin altında kalabilmektedir. Bunun sonucunda oluşan farkın belirlenmesi ve beklentiyi karşılayamayan kişilerin performanslarının yükseltilmesi için çalışılması gerekmektedir. Fakat bazen bu şekilde yaparak, bu artışın sağlanması mümkün olmayabilmektedir. Söz konusu çalışanların performanslarının işletmeden ayrılması hususunda bir karar verilmesi gerekebilir. Performans değerlendirme bu kararın mümkün olduğunca verilere bağlı kalarak

ve nesnel olarak alınmasına aracılık yapmaktadır. Bu bakımdan performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar, işten ayrılma kararlarının verilmesinde bir araç şeklinde kabul edilmektedir (Kim, vd., 2017: 126).

Performans sisteminin bu önemli amacının, işgörenler ve değerlendirmeyi yapan kişilerce sağlıklı ve düzgün algılanışı büyük önem taşımaktadır. Sağlıklı bir şekilde açıklama yapılmadığı takdirde sözü edilen amacın beklenen faydadan daha çok kaygı yaratması ve tedirginliğe neden olması kaçınılmazdır. Belirli bir sayıda personeli bulunan işletmelerin her birinin temel insan kaynakları politikalarının olması gerekmektedir. Burada öncelikli hedef, performans değerlendirme neticelerinin işgörenleri verimli olarak kuruma kazandırmak olmalıdır. Çalışan kişide herhangi bir gelişim durumu görülüyorsa o zaman işten çıkarma yönünde karar alınması uygun olacaktır. Performans değerlendirme sürecinin verimliliği, açıklığı, değerlendirmeyi yapanların özellikleri, zor kararlar alınmadan önce ayrıntılı olarak değerlendirilmeli ve verilen kararların uygunluğu denetlenmelidir. Aksi halde bu durum örgüte yarar sağlamak yerine zarar veren sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Du, vd., 2018: 215).

#### **g. Çalışan Potansiyelinin Değerlendirilmesi**

Literatüre bakıldığında performans değerlendirmenin temel amaçlarından birinin, işgörenlerin tekil ya da grup şeklinde işe ilişkin hedefleri ne ölçüde gerçekleştirebildiklerini ve hedefe ulaşma düzeylerini niceliksel ya da niteliksel yönden ortaya koyabilen sistem olduğu ifade edilmektedir. Yapılan açıklamadan hareketle işgörenlerin becerilerinin, potansiyellerinin, iş alışkanlıklarının, bu davranışlarının ve benzer niteliklerinin başka işgörenlerle karşılaştırılarak ortaya konulması sürecin esas hedefi olarak kendiliğinden belirlenmiş olmaktadır (Stirpe, vd., 2018: 587).

### **9. İşe Angaje Olma**

#### **a. İşe Angaje Olma Kavramının Tanımı, Gelişimi ve Önemi**

İçinde yaşadığımız çağda, işletmelerdeki yönetsel yaklaşımlarda birçok değişiklikler meydana gelmiştir. Yaşanan bu değişimler neticesinde alanyazında pozitif kurumsal davranışlar içerisindeki kavramlar daha sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, yönetimde negatif niteliğe sahip olan kavramların yerine pozitif davranışlarla ilişkili kavramlar gündeme gelmeye başlamıştır.

Bahsedilen pozitif kavramlardan biri de “işe angaje olma” kavramıdır. Bu kavram ilk defa Freudenberg (1974) tarafından tanımlanan tükenmişlik kavramının pozitif anlamdaki karşıtı şeklinde düşünülmüştür. İşe angaje olma kavramı çalışmacıların dikkatini çeken bir kavram olmuştur (Chena, vd., 2014: 22).

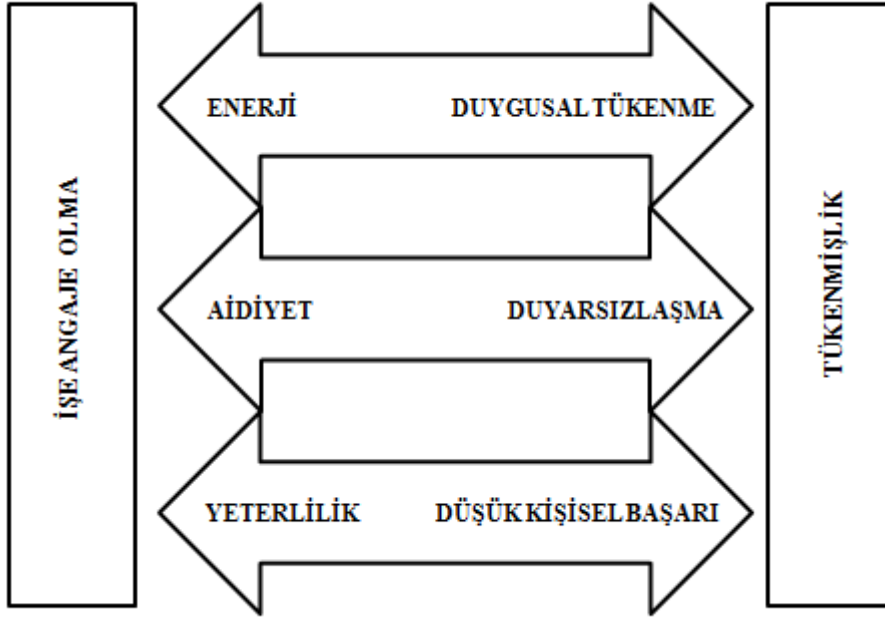
İşe angaje olma, alanyazında oldukça yeni bir kavram olmakla beraber kişisel, kurumsal ve ulusal bakımdan verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır (Ravikumar, 2013: 176). İşe angaje olma, yabancı alanyazında “job” veya “work engagement” ifadeleri ile temsil edilmektedir. Bunun yanı sıra, işe angaje olma kavramının henüz Türkçe’de karşılığının ne olması gerektiğine dair bir uzlaşmaya varılamamıştır. Ancak, işe angaje olma kavramındaki “angaje” kelimesine karşılık olarak “tutkunluk, kapılma, adanma, bütünleşme, cezbolma, gönülden adanma” gibi ifadeler kullanılmaktadır. Bundan dolayı, işe angaje olma konusuna yönelik literatür bilgisi sunulurken farklı adlar altında olan fakat işe angaje olmayı ele alan çalışmalardan da faydalanılmaktadır (Güvenç, 2012: 55).

Kesin olmamakla birlikte, işe angaje olma ifadesinin 1990’lı tarihlerin ilk dönemlerinde, Gallup adındaki bir Amerikan analitik ve danışmanlık firması tarafından ortaya çıkarıldığı, bilimve iş dünyası açısından yeni bir kavram olmasına rağmen 200’ün üzerinde çalışmada bu kavramın yer aldığı ve angaje olmayı kavramsallaştıran kişinin de etnografik çalışmaları ile ün kazanan Khan olduğu belirtilmektedir. Schaufeli, işe angaje olma konusu üzerine çalışma gerçekleştirmiş ve kavramın akademik çevrede netlik kazanarak güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olarak kendine yer edinmesini sağlamıştır (Schaufeli, 2012: 179).

İşe angaje olma kavramındaki gelişimler, çoğu negatif örgütsel davranışlar kapsamında bulunan tükenmişlik kavramıyla bağlantılıdır. Tükenmişlik kavramı, işe angaje olma kavramıyla beraber bir antiteze sahip olmuştur. Buna bağlı olarak da genişletilmiştir.

Maslach ve Leither (1997) tarafından, işletmelerde tükenmişliği engelleyebilmek adına gerçekleştirilen bilimsel araştırmalarda işe angaje olmayı da içine alan bir model ortaya çıkarılmıştır. Geliştirilen modelde, tükenmişliği ortaya çıkaran duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı kavramları, işe angaje olma kavramındaki enerji, aidiyet ve yeterlilik

kavramlarının birer karşıtı olacak şekilde ifade edilmektedir. Söz konusu model Şekil 8’de gösterilmektedir (Christian, vd., 2011: 90).



Şekil 8. Tükenmişlik ve İşe Angaje Olma İlişkisi

Kaynak: (Christian, vd., 2011: 90)

Kişinin kendisini yaptığı işe vermesi, işine karşı bilişsel, fiziksel ve duygusal yönlerden bağlılık oluşturması işe angaje olma şeklinde açıklanmaktadır. İşe angaje olma, çalışan bireyin üyesi olduğu işletmeye ve kendi mesleğine karşı sahip olduğu sadakat duygusunu ve görevini yerine getirirken duyduğu mutluluğu, sevinci ve coşkuyu ifade etmektedir. İşine angaje olan kişiler, üstlendikleri görevleri yüksek dinamizmle yerine getirirler ve bu görevlerin önemli, anlamlı ve değerli olduğunu düşünürler. Ayrıca bu kişiler için, severek yaptıkları işleri onlar için gurur kaynağıdır.

Attridge (2009) işe angaje olmanın tanımlayıcı unsurları üzerinde durmuştur. Bu unsurları; kişinin yaptığı işle ilgili pozitif duygulara sahip olması, işine anlam yüklemesi, işle alakalı üstlenmiş olduğu görevleri layıkıyla yerine getireceğine inanması ve işiyle ilgili geleceğe umutla bakması şeklinde ifade etmiştir. Bununla birlikte işe angaje olma kavramını, bir işgörenin çalışma hayatının kendisine yüklediği formel görevlerin dışında kurumsal amaçları gerçekleştirebilmek adına gayret gösterme durumu şeklinde tanımlamaktadır. İşe

angaje olma, işletme bünyesinde yer alan işlerde çalışanın yüksek katılım sağlamasını, enerji dolu olmasını ve yüksek düzeyde verimliliğe sahip olmasını ifade etmektedir (Ravikumar, 2013: 177).

İşe angaje olmayan çalışanların kendilerine ayrılan vakti, kişisel enerjilerini ve dikkatlerini verimli kullanamamaları nedeniyle kurumsal yönden beklenen kazancın sağlanamaması söz konusu olmaktadır. Bunun tam aksi yani işletme çatısı altında inisiyatifler alabilen ve işletmenin yürütmüş olduğu işlerine aktif katılımında bulunan işe angaje olmuş çalışanlar ise, firma açısından bir kazanım olarak kabul edilmektedirler (Schaufeli, 2012: 5).

Çalışan kişilerin enerji dolu oluşunu, başarısını, ruhsal ve fiziki yönlerden verimliliklerini tanımlayan işe angaje olma kavramının birtakım sakıncaları bulunmaktadır. İşe angaje olmuş kişilerde, aile, arkadaş ve iş çevresi arasında kalma, sağlık sorunları yaşama gibi bazı olumsuz durumlar gelişebilmektedir.

Bu nedenle, bilgi çağının gerektirdiği yüksek performans sergileyebilmek adına işe angaje olmaya destekte bulunacak bir yönetim tarzı geliştirilmesi, stratejiler ortaya konulması ve işe angaje olmadan doğan olumsuzlukların mümkün olduğunca en az seviyeye çekilmesi için gerekli önlemlerin alınması faydalı olacaktır (Albrecht, 2010: 67).

İşe angaje olma kavramı üzerine yapılan psiko-sosyal alandaki araştırmalarda yazarlar insanın işlevsiz, zayıf ve patolojik taraflarına yoğunlaşmaktadırlar. Yönetim alanyazınında ise, kavrama yönelik çalışmalarda bulunan kişiler daha çok insanın güçlü ve olumlu davranışları üzerine odaklanmışlardır. İşletme ve yönetim alanyazınında, işe angaje olma kavramıyla ilgili endüstriyel bakış açısı ve süreç bakış açısı olacak şekilde iki çeşit bir gruplandırma söz konusudur (Güçlü, 2006: 14):

**1. Endüstriyel bakış açısında,** işe angaje olmanın çıktılarından kabul edilen performans, personeli kurumda tutma ve iş doyumunu unsurlar değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, endüstriyel bakış açısı çerçevesinde işe angaje olmanın personelin iş davranışları üzerinde ne gibi ne düzeyde etkiler yarattığı konusu irdelenmiştir.

**2. Süreç bakış açısında,** çalışan bireylerin çalışma hayatında adanmışlık süreçlerini yönetmeye dair yaklaşımların geliştirmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Burada bahsedilen iki bakış açısı da aslında birbirlerini tamamlayan ve adanmışlık kavramını içine alan iki görüştür. Dolayısıyla işe angaje olma kavramı, hem endüstriyel hem de süreç bakış açısıyla değerlendirildiği takdirde doğru sonuçlar verecektir.

İşe angaje olma kavramı, işgörenlerin mümkün olduğunca yüksek düzeyde bir iş performansı gösterebilmeleri amacıyla kendilerini tümüyle yaptıkları işe vermeleri, üstlendikleri işe dair rolleri bilişsel, fiziksel ve duyuşsal olarak doğru bir biçimde gerçekleştirmelerini ifade etmektedir. Çalışan bireylerde bilişsel, fiziksel ve duyuşsal bağların güçlü olmaması halinde, bu kişilerdeki işe angaje olma derecesi de düşük olacaktır. Bu durum, örgütün performansında düşüş yaşanmasına ve buna bağlı olarak işletmenin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacaktır. İşe angaje olma, işgörenlerin yapılan işe katkıda bulunmaktan memnuniyet duymalarını, görevlerini yerine getirirken coşkulu ve istekli olmalarını ve işlerin sadık kalmalarını belirtmektedir (Macey ve Schneider, 2008: 18). İşe angaje olma, çalışan kişiler ile işletmedeki yöneticiler arasındaki ilişkiyi açığa çıkartmaktadır (Rice, vd., 2012: 3).

### **b. İşe Angaje Olmanın Benzer Kavramlarla İlişkisi**

İşe angaje olma konusu bazı kavramlarla ilişki halindedir. Bu kavramlar: “işkoliklik (work holism), örgütsel bağlılık (Organizational commitment), işe bağlılık (job involvement), iş tatmini (job satisfaction) ve akış/kendini kaptırma (flow)” şeklinde sayılabilir. Alanyazına bakıldığında sözü edilen kavramların sıkça karıştırıldığı görülmektedir (Arifin, vd., 2014: 7).

**İşkoliklik (workaholism)** kavramı ilk kez Oates (1971) tarafından kullanılmıştır. Oates işkolikliği alkoliklik kavramına benzetmiştir. İşkoliklik kavramını, işgörenin devamlı bir biçimde iş yapmak mecburiyetinde olduğunu düşünerek, üzerinde bir baskı hissetmesi ve kontrol altında tutamadığı bir istek olarak algılaması şeklinde açıklamıştır. Snir ve Harpaz (2004) tarafından da işkoliklik kavramı, çalışan kişinin bir zorlamaya maruz kalmadan tümüyle kendi



hür iradesiyle, yaptığı işe dair etkinliklere oldukça fazla vakit ayırması biçiminde ifade edilmiştir (Bakker, vd., 2011: 5).

Burada yapılan tanımlardan hareketle, işkoliklik ve işe tutkunluk arasındaki temel farkın olumlu duygu bileşenlerinde ortaya çıktığı söylenebilmektedir. İşkolikler işlerini yaparken bunu bir mecburiyet olarak görmektedirler. Diğer taraftan da, işe angaje olan çalışanlar görevlerini yerine getirmekten büyük bir memnuniyet duyarlar ve yaptıkları işlerden keyif alırlar. İşkolik bireyler işleri haricindeki etkinliklerden keyif alamazlarken, işe angaje olan kişiler işleri haricindeki aktivitelerden keyif almaktadırlar.

**Örgütsel bağlılık;** çalışan bir kişinin, üyesi olduğu kurumun amaçlarına inanması, kurumsal amaçlar ile kendine ait amaçları bütünleştirip bu ortak amaçlar doğrultusunda hareket ederek işletmeye kendini bağlı hissetmesi şeklinde açıklanabilmektedir. Alanyazın incelemesi yapıldığında örgütsel bağlılık ile işe tutkunluk arasında olumlu yönde bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Ancak sözü edilen kavramlar birbirinden farklılık arz etmektedir. İşe angaje olan çalışanlar aynı zamanda kendilerini işlerine bağlı hissetmektedirler. Bahsedilen iki kavramın ortak noktası işgörenin çalıştığı kurumda işini yapmayı sürdürmek istemesi, kurumu için mümkün olduğunca çok çabalaması ve yaptığı işte istekli olmasıdır (Berg, 2013: 3).

Kavramlar arasındaki benzerliklerin yanı sıra birtakım farklılıklar da söz konusudur. Bu farklılıklar şu şekildedir: Kurumsal bağlılık kuruma karşı sergilenen bir tutum olarak kabul edilir. İşe angaje olma ise işgörenin kendiyile alakalı bir durumdur. Başka bir ifadeyle, çalışan kişi kurumuna bağlılık gösterebilir fakat kurumuna bağlı olması yaptığı işe tutkun olduğu anlamına gelmemektedir. Sözü edilen farklılıkların bir başkası da, bağlılık çeşitleridir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından kabul edilen duygusal bağlılık; devam bağlılığı ve normatif bağlılık her kişide hepsi beraber, tek tek ya da ikili olarak bulunabilmektedir. Örgütsel bağlılıkta çalışan birey kurumuna duygusal yönden bağlılık göstermektedir. İşe angaje olmada ise, işgörenin yalnızca duygusal bağlılığı yeterli gelmemektedir. İşe tutkunlukta zihinsel, duygusal ve bilişsel bir bağdan söz edilebilir. İşe tutkunlukta kişi yaptığı işe karşı sorumludur. Örgütsel bağlılıkta kişi kendi kurumuna karşı sorumludur. Alanyazın taraması

yapıldığında, işe angaje olmanın örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu gösteren çalışmaların var olduğu görülmektedir (Ravikumar, vd., 2013: 177).

**İşe bağlılık (job involvement);** Kanungo (1982) işe bağlılığı, bir işletmede yapılan işin, o işi yapan bireyin yaşamını ne kadar kapsadığı şeklinde belirtmektedir. İşe bağlılık kavramı, işgörenin kendisini ve yaptığı işleri bilişsel yönden yargılayarak, içsel olarak ne derecede özdeşleştirdiğiyle ilişkilidir. Yüksek düzeyde işe bağlılık gösteren kişiler, üyesi oldukları kurumun hedef ve amaçlarına daha kolay odaklanabilmektedirler. İşe bağlılık, işgörenin bilişsel değerlendirmesiyle meydana gelen bir durumdur. Diğer yandan işe angaje olma ise, kişinin üstlendiği görevi yerine getirirken sergilediği performansla ilgili duygu ve davranışlarını etkin biçimde kullanmasıdır. Bu yönden değerlendirildiğinde işe angaje olma, işe bağlılığın bir öncülü olarak kabul edilmektedir.

İşe angaje olma ile işe bağlılık arasındaki bir başka farklılık, işe bağlılığın işe angaje olmanın yoğunlaşma ve dinçlik boyutlarını içine almamasıdır. Bundan dolayı işe angaje olma, işe bağlılık kavramından daha geniş kapsamlıdır. Hallberg ve Schaufeli'ye (2006) göre işe bağlılık ve işe angaje olma arasında şekilsel yönden benzerlik olmasına rağmen, “iyi oluş” kavramıyla birbirinden ayrılırlar. İşe angaje olma, işgörenin iyi oluşuyla alakalıdır. İşe bağlılık kavramının da bunun tam tersine, iyi oluş ile ilişkisi bulunmamaktadır (Sawang, 2012: 179).

**Kendini kaptırma (akış);** literatürde birbiriyle sıkça karıştırılan bir başka kavram ikilisi de işe angaje olma ile kendini kaptırma kavramlarıdır. Kendini kaptırma kavramı alanyazında kimi zaman “akış” olarak da yer almaktadır. Akış kavramı, işgörenin üstlendiği işi yerine getirirken belleğini tümüyle kaybederek, işe kendini kaptırması, zihnini yalnızca belli uyarılarla sınırlandırması şeklinde ifade edilmektedir.

İşe angaje olma ile kendini kaptırma ifadeleri arasındaki ilk fark; kendini kaptırmada kısa bir zaman ve çok üst düzeyde iş ile özdeşleşme durumu söz konusudur; işe angaje olmada ise daha uzun bir süre ve sabit bir durumdan bahsedilmektedir. Kavramlar arasındaki ikinci fark; kendini kaptırma hali, işe angaje olma durumunun yoğunlaşma boyutuyla benzer niteliklere sahip olsa da işe angaje olmada yoğunlaşma durumu devamlı bir konsantrasyonu zorunlu

kılmaktadır. Üçüncü fark da; kendini kaptırmada çalışan kişi yaptığı işe bilişsel olarak katılım sağlamaktadır. İşe angaje olmada çalışan kişi, kendisini yaptığı işe zihinsel ve duyuşsal açıdan dahil etmektedir (Rich, vd., 2010: 621).

**İş tatmini (jobsatisfaction);** İşe angaje olma kavramıyla benzerlik gösteren bir başka kavram ise iş tatmini kavramıdır. İş tatmini, işgörenin yapmış olduğu işten duyduğu memnuniyeti ve işine yönelik olumlu hislerini kapsamaktadır. Locke (1969) tarafından ise iş tatmini kavramı, çalışan bireyin kurumda kendi gereksinimlerini karşılama düzeyi ve iş arkadaşları tarafından algılanma şekli olarak açıklanmaktadır.

İşe angaje olma ile iş tatmini kavramları arasında birtakım farklılıklar söz konusudur. İş tatmininde, çalışan kişi gerçekleştirdiği işte gereksinimlerini giderir ve memnuniyet hisseder. Diğer yandan işe angaje olmada benzer durumlardan söz edilse de, iş tatminine kıyasla işe angaje olma daha geniş kapsamlıdır. İşe angaje olma harekete geçme, işletme açısından fayda getirecek etkinlikleri daha aktif ve daha enerjik bir şekilde gerçekleştirme durumunu kapsamakta; iş tatmini ise kişisel istek ve beklentilerin giderilmesi neticesinde hissedilen memnuniyettir (Schaufeli, vd., 2012: 5).

## **10. İşe Angaje Olmaya Etken Olan Unsurlar**

İşe adanmışlığın sınıflandırılmasına yönelik alanyazın taraması yapıldığında adanmışlığın “dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption)” gibi boyutlarının söz konusu olduğu görülmektedir. Bu boyutların meydana gelmesinde ise bazı faktörlerin rol aldığı söylenebilir. İşe adanmışlık üzerinde etkili olan unsurlar; “kişisel etmenler, örgütsel yapı, görülen işin özellikleri, örgüt iklimi ve örgütsel süreçler” şeklindedir. Schwenk (1986) tarafından bu faktörler; “kişisel etmenler, iş deneyimleri, örgütsel etmenler ve durumsal etmenler” olacak şekilde dört başlık altında ele alınmıştır. Söz konusu unsurlar aşağıda açıklanmaktadır (Chena, vd., 2014: 22).

### **a. Kişisel Faktörler**

Çalışan bireyler gerek kişilik gerek de demografik nitelikler bakımından birbirlerinden ayrılmaktadırlar. İşletmeye sözü edilen farklılıklarıyla giriş yapmakta ve bu farklılıklarıyla işletmede çalışmayı sürdürmektedirler. Çalışanların mevcut güvenilirlik, anlayış, içsel kontrol, başarı isteği ve

azimleriyle demografik özelliklerinden olan cinsiyet, yaş, medeni hal gibi durumlar kişinin kuruma karşı adanmışlık derecesi üzerinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte işletmenin çalışanına sağladığı kariyer imkanları, yönetim şekli, güven ve adalet duygusu gibi durumlar karşısında vermiş olduğu kişisel tepkiler de kişilik özelliklerine göre farklılık gösterir.

Demografik özellikler kapsamında bulunan yaş unsuru, adanmışlık derecesi üzerinde en fazla etkiye sahip olan etmenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışan kişinin yaşı ne kadar ileri olursa, yaptığı işi değiştirme eğilimi az olacak ve adanmışlık düzeyinde yükselme meydana gelecektir. Bununla birlikte bir başka faktör de medeni durum olarak karşımıza çıkmak. Evli bir çalışanın bakmakla yükümlü olduğu aile üyelerine yönelik sorumluluğunun bulunması nedeniyle, evlilerin bekar çalışanlara kıyasla işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir (Owens, vd., 2015: 36).

Demografik bir nitelikte olup, adanmışlık düzeyi üzerinde etkisini bulunan bir başka etmen de cinsiyet unsurudur. Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların adanmışlık düzeyleri birbirinden farklılık arz etmektedir. Konuya dair ortak bir düşünceye varılmış olmasa da, kadın işgörenlerin içgüdüsel olarak annelik duyguları ve bu durum nedeniyle ortaya çıkan sahiplenme davranışının, erkek işgörelere kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu düşünülmektedir. Bu durum, adanmışlık düzeyi üzerinde etkiler yaratmaktadır.

## **b. Örgütsel Faktörler**

Adanmışlık üzerinde etkisi bulunan bir başka etmen örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler, çalışan kişilerin iş yaptıkları ortamla alakalı unsurlardır. Bu unsurlar; kurumsal yapı, kurumsal iklim, kurumsal kültür, süreçler, liderlik ve liderlik tarzları şeklinde sayılabilir. Bahsedilen faktörler, işgörenin işletmede üstlendiği rol ile yakından ilişkilidir.

Üstlenilen rollerden bazıları, inisiyatif alma bakımından diğer rollere nazaran daha büyük öneme sahip olabilmektedir. Bu rolleri yerine getiren kişiler, kendilerini yaptıkları işe daha fazla adama eğiliminde olmaktadır (Rich, vd., 2010: 618).

### c. Durumsal Faktörler

Durumsal faktörler, çalışanın kişiliğinden ya da işletmeden kaynaklanan faktörler değildir. Bu faktörler, tamamen çalışanlardan ve işletmeden bağımsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Brockner ve arkadaşları (1992), işgörenlerin adanmışlık düzeyleri ile durumsal konular karşısında gösterdikleri tepkileri kestirmeyi; araçsal kestirim, benzeyiş kestirimi ve adaletin grup değer kestirimi olarak şekilde üç grupta incelemiştir (Schaufeli, vd., 2013: 5).

**Araçsal kestirim:** Bir kimsenin bir işletmede göreve başlarken birtakım beklentilere girmesi araçsal kestirim olarak nitelendirilmektedir. Sözü edilen beklentiler kapsamında; maaş, eşitlik, kurumsal adalet ve kendine değer verilmesi gibi durumlar yer almaktadır. Bu beklentilerin karşılanma ölçüsü, adanmışlık üzerinde direkt etki yaratacak unsurlardır.

**Benzeyiş kestirimi:** Benzeyiş kestiriminin odaklandığı nokta, kişinin benliğine yerleşen tutumların, sonraki davranışları üzerinde de etkili olacağı düşüncesidir. Başka bir ifadeyle, kişi benzer durumlarda benzer tepkiler göstereceğini varsayar. Örneğin, bir kişi kendi özel yaşantısında stresli bir durum karşısında paniğe kapılarak hata yapıyorsa, çalışma yaşamında da benzer şekilde stresli bir durum karşısında hata yapabilmektedir.

**Adaletin grup değer kestirimi:** Ön adanmışlığa sahip kişilerin, karşı karşıya kalınan durumlarda verilen kararlardan beklediği adalet ve değer algısını belirtir. Yani adalet grup değer kestirimi, bir çalışanın kurumda karşılaştığı doğru ya da yanlış kararlar neticesinde adalet ve değer algısında ortaya çıkan artış ya da azalışlar olarak ifade edilebilmektedir. Bunun neticesinde işgörenin adanmışlık düzeyinde olumlu ya da olumsuz artış ya da azalışlar ortaya çıkar (Shuck, vd., 2010: 67).

### d. İş Deneyimleri

Bir kişinin daha önceden kazanmış olduğu işe yönelik tecrübelerini yeni iş yerinde karşılaştığı durumlarda kullanması iş deneyimleri olarak nitelendirilmektedir. Örnek olarak, personel özlük işlerinin nasıl yapılması gerektiğini önceden öğrenerek tecrübe edinmiş olan bir personel, yeni bir işe başladığında evrak işleri ve bu özlük işleriyle ilgili benzer çalışmalarda önceki

deneyimlerinden yararlanarak işini kolaylıkla yapabilmektedir (Tang, vd., 2015: 22).

## 11. Çalışanların İşe Angaje Olma Düzeyini Belirleyen Faktörler

Bir işletmede yöneticilerin, kendi çalışanlarının işe angaje olma seviyelerini yükseltebilmek için alması gereken birtakım önlemler ve gerçekleştirilmesi gereken görevler bulunmaktadır. Yoğun rekabet ortamında varlığını devam ettirmeyi amaçlayan yöneticilerin, işe angaje olma düzeylerinde yükselme meydana getirebilmeleri adına gerçekleştirecekleri bazı faaliyetlerden söz edilecektir.

Lockwood ve arkadaşlarına (2007) göre işletmede, işe angaje olmaya destek olan bir kültür meydana getirilmelidir. Bu kültürün ortaya çıkarılabilmesi için de, işletme yöneticilerin birtakım özel stratejiler belirlemesi gerekir. Yöneticiler kurumsal amaçları, çalışanlarına net ve açık bir biçimde ve tutarlılık çerçevesinde aktarmalıdır. Bunun yanında yöneticiler, kurumsal amaçları güne özgü iş faaliyetleri ile sınırlandırılmalı ve kurumdaki paydaşların tümünün birbirleri ile olan konuşmalarında açıklık ilkesini gözetmelidirler. Ayrıca yöneticilerin işe angaje olma konusunda tercih edebileceği stratejik eylemler şu şekilde sıralanabilir (Lockwood, vd., 2007: 91);

- Çalışanların işe angaje olma düzeylerini arttıran yöneticilerin ödüllendirmeleri.
- Çalışanların kişisel istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınarak dinlenmesi.
- Bireysel yeteneklerin gösterilmesine imkan tanıyan bir iş atmosferi oluşturulması.
- Çalışanların işletmeye katkıda bulunan mevcut bilgilerinin araştırılarak onlara yol gösterilmesi.
- Örgütün verimliliğini arttıran paydaşlara teşekkür iletilmesi.

Roozeboom ve Schelvis (2014), işgörenlerin işe angaje olma düzeylerini yükseltebilmek adına alınacak tedbirlerle alakalı olarak iki çeşit davranışın bulunduğunu savunmaktadırlar. Söz konusu davranışlar, yöneticilerin

kaynaklarını ya da işgörenlerin kaynaklara ulaşma olanaklarını arttırmaktır (Rich, vd., 2010: 618).

Çalışanların işe angaje olma derecelerini yükseltmek için gerçekleştirilecek olan birtakım eylemler mevcuttur. Örgütsel düzeyde stratejiler olarak açıklanan bu eylemler aşağıda belirtilmektedir (Schaufeli, 2012: 4);

- Gerekli görüldüğü taktirde yardımcı personelin desteğine ve donanımına başvurulması.
- İşletmedeki karar süreçlerinde hür iradenin ön planda tutulması ve kararlara katılımların teşvik edilmesi.
- Bir çalışanın gösterdiği başarının takdir edilmesi.
- Gerçekleştirilecek olan görevlere yönelik mesuliyetlerin ortaya konularak yetki ve sorumluluk arasında denge kurulması.
- Ödüllendirme konusunda hakkaniyetli davranılması.
- Yapılacak olan bir işin tek bir çalışan üzerine yığılmasının önüne geçilebilmesi adına, görevlerin çalışanlar arasında dengeli dağılımına dikkat edilmesi.
- İşletme bünyesinde nitelikli ve sağlıklı bir iletişimin kurulması.
- Takım çalışmalarının teşvik edilmesi.
- Kişisel gelişimin önemsenmesi.
- İstirihât sürelerinin yeteri kadar belirlenmesi.
- Hizmet içi eğitim süreçlerinin planlanması ve işletmede sosyal destek gruplarının oluşturulması.
- Çalışanların yeni ve farklı görevlere atanmalarının yapılması.
- İşletmedeki tepe yönetiminin bu tür çalışmalara destek vermesi.
- Çalışanlara yönetsel becerilerin kazandırılması için yetki devri uygulanması.
- Pozitif bir dil tercih edilerek sık bildirim verilmesi.
- İşletmeye yönelik aidiyet duygusunun arttırılması.

- İşletmede, düzenli olarak işleyecek bir çatışma yönetim sistemi oluşturulması.
- Sosyal faaliyetlerin ve tatil imkanlarının arttırılması.
- Çalışanlara kariyer olanakları sunulması.

İşe angaje olma davranışın düzeyi yalnızca kurumsal stratejilerle değil, aynı zamanda bireysel stratejilerle de yönlendirilmektedir. Bireysel bakımdan yürütülecek stratejiler şu şekilde sıralanabilir;

- Çalışanın kendisini iyi tanınması.
- Çalışanın işe angaje olmaya yönelik yeterli bilimsel bilgi birikimine sahip olması.
- Kişinin yaptığı işe realist bir tutumla yaklaşması.
- Kendisine yeni hedefler belirlemesi.
- Bireysel gelişim ve danışmanlık hizmetleri sunan gruplara dahil olması.
- Spor yaparak, müzik dinleyerek ya da başka aktivitelerde bulunarak iş stresini azaltmak için çabalaması.
- Rahatlama yöntemleri, soluk alma ve zaman yönetimi gibi konuları öğrenmeye çalışması.
- Huzurlu bir yaşam tarzı benimseyip tatile çıkma, işinde ve özel hayatındaki monotonluğu yok etmesi.
- Kişinin kendi seviyesinin, engellerinin yani yapabileceklerinin bilincinde olarak durumunu kabullenmesi.

İşletmedeki yöneticilerin de çalışanlarının işe angaje olma düzeylerinin arttırılmasında yapabileceği birtakım çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar (Simons ve Buitendach, 2013: 2);

- Çalışanlarına açık ve düzenli bildirimler sağlamaları.
- Çalışanların kendilerini değerleri hissetmelerine yardımcı olmaları.



- Onları meslek hayatlarında ilerleme olanaklarından haberdar etmeleri.
- Çalışanlar ile işletmenin kültürü arasında uyum sağlayarak işletmeye vizyon kazandırmaları.
- Çalışanlar için kurumsal amaçlar belirlemeleri.

Çalışmanın bu kısmında, işletme bakımından önemli ve olumlu kazanımları olduğu düşünülen işe angaje olma konusunun bireydeki düzeyini belirleyen bireysel ve örgütsel faktörler ele alınacaktır.

#### **a. Bireysel Kaynaklar**

Çalışanların olumlu öz değerlendirmeleri sonucunda şekillenen bireysel kaynaklar, kişilerin çevresindekileri başarılı bir şekilde kontrol edebilme ve onlar üzerinde etkili olabilme yeteneğini yansıtmaktadır. Bahsedilen olumlu öz değerlendirmeler içinde; motivasyon artışı yaratma, hedef oluşturmaya destek olma, performansı artırma, iş ve yaşam memnuniyeti yaratma gibi pozitif kazanımlar barındırmaktadır. Çalışanın bireysel kaynaklarından hareketle kendini olumlu yönden değerlendirmesi ve gerçekleştirilmek istenen hedefle kendini uyumlaştırması, amaçlarına varabilmek adına içsel motivasyon kaynaklarından etkin biçimde yararlanmasına katkı sağlamakta ve neticede yüksek düzeyde tatminle performans sergilemesine katkıda bulunmaktadır (Agyemang ve Ofei, 2013: 21).

Konuya yönelik olarak literatür incelemesi yapıldığında, bireysel kaynakların ve psikolojik sermayenin işe angaje olma üzerinde etkili olduğuna ilişkin bilimsel yayınların bulunduğu görülmektedir. Xanthopoulou ve arkadaşları (2007) öz-yeterlilik, kendine güven ve optimizm kavramlarının işe angaje olma konusunun önemli yordayıcıları olduklarını, Hollandalı teknikerler ile birlikte yapmış oldukları ortaklaşa çalışmalarla temellendirmişlerdir. İşe angaje olma ve bireysel kaynaklar arasında bulunan ilişki üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda kontrol odağı, benlik saygısı, öz-yeterlilik, duyguları algılama ve düzenleme becerilerinin öne çıktığı görülmektedir. Yapılan çalışma kapsamında, işgörenlerin yaptıkları işlere angaje olmalarında bireysel kaynakların (öz-yeterlilik, örgüt temelli benlik saygısı ve optimizm) önemi vurgulanmıştır (Arifin, vd., 2014: 3).

Buraya kadar bahsedilenlerden yola çıkarak, işletme bünyesinde işe angaje olan kişilerin sayılarının arttırılmasını arzu eden işletme yönetimlerinin stratejilerini oluştururken yukarıda belirtilen bireysel kaynakları (psikolojik ve duygusal kaynaklar) dikkate almaları gerektiğini söylemek doğru olacaktır.

### **b. Örgütsel (İş) Kaynakları**

Yapılan işin fiziksel, kurumsal ve toplumsal boyutları iş (örgütsel) kaynakları kavramıyla ilişkilidir. Söz konusu boyutlara yönelik pozitif veya negatif durumlar, işe dair ilginin düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Özerklik, toplumsal yardım ve yetenek farklılıkları önemli iş kaynaklarından kabul edilmektedir. Bu kaynaklar kişilerde içsel motivasyon yaratmakta olup, çalışanların özerklik, ilişki ve yeterlilik gibi temel gereksinimlerini gidermektedir.

Schaufeli ve Bakker (2004), iş kaynaklarının iş talepleri ve maliyetleri azaltmak, arzulanan hedefleri gerçekleştirmek, kişisel gelişimi ve öğrenmeyi sağlamak gibi etkilerinin bulunduğunu ifade etmektedirler. Örneğin, iş kaynaklarından etkili bir biçimde yararlanan bir işletme yönetiminin kendi çalışanlarına performanslarıyla ilgili geri bildirimler sağlaması; çalışanlarının öğrenme süreçlerine destek olmakta, işe yönelik yeterlilik algılarını arttırmakta, kararlara katılımlarını teşvik etmekte, sosyal destek sağlamakta, çalışanlarının özerklik ve ait olma duygularını tatmin etmektedir. Böyle bir durumda da çalışanın içsel motivasyonu arttırılır veya desteklenir. İş kaynakları da, aynı zamanda dışsal bir motivasyon kaynağı şeklinde görülmektedir. Zengin kaynaklı iş ortamları, çalışan kişilerin yaptıkları işlere daha fazla motive olmalarına yardımcı olmaktadır. Destekleyici bir yönetim ve çalışma ekibinin, personelin işin hedeflerine ulaşmasını, yani başarılı olmasını kolaylaştıran etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle iş kaynaklarının hem işgörenlerin temel gereksinimlerinin karşılanması hem de işin hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından ortaya koyduğu olumlu neticelerle işe angaje olma konusunda önemli katkısının bulunduğu belirtilmektedir (Chirkowska, 2012: 77).

Yapılan çalışmalar sonucunda, iş kaynakları ile işe angaje olma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu verisi elde edilmiştir. Çalışan kişilerin mesai arkadaşlarının desteklerini üzerlerinde hissetmeleri, sergiledikleri performanslar

hakkında işletme yönetiminden olumlu geri bildirim almaları, öğrenme ve özerklik imkanlarının verilmesi gibi iş kaynaklarının işe angaje olma düzeylerini etkilediği ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarla, iş kaynaklarının çalışanların yüksek iş talepleri ile karşı karşıya kalmaları halinde motive edici bir güç oluşturduğu ve işe angaje olma düzeyi üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirlenmiştir (Demerouti, vd., 2010: 210).

## **12. İşe Angaje Olmanın Boyutları**

İşe angaje olma kavramı, dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) boyutları çerçevesinde ele alınmıştır. Literatüre bakıldığında da bu boyutların genel kabul görmüş boyutlar olduğu görülmektedir. Bu kapsamda söz konusu kavram, çalışan kişilerin üstlendikleri görevleri yerine getirirken sahip oldukları pozitif tatmin edici ruh hali şeklinde açıklanmıştır. İlk defa bu yapıyı ölçeklendirme çalışması, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. Maslach ve arkadaşları da, bu konuda en fazla tercih edilen ölçeğin “Utrecht İşe Tutkunluk Ölçeği (UWES)” olduğunu savunmuşlardır (Hakanen ve Schaufeli, 2012: 416).

### **a. Dinçlik**

Dinçlik kavramı; çalışan bir bireyin üstlendiği görevleri ifa ederken yüksek enerjili ve zihinsel olarak da dayanıklı olması, bu enerjiyi işini yaparken kullanması ve bir sorunla karşı karşıya kaldığında daha dayanıklı olması şeklinde açıklanmaktadır (Klassen, vd., 2012: 318).

Dinçlik kavramı için, tükenmişliğin alt boyutlarından olan bitkinliğin tersi bir durum olduğu savunulmaktadır. Fakat dinçlik boyutunun güdüsel bir yanı bulunmaktadır. Dolayısıyla bitkinlik kavramının tam tersi şeklinde görülmesi yanlış olacaktır. Dinç bir çalışan güdüsel olarak normalden daha fazla katkıda bulunacağından bitkin olmama durumundan daha fazlasını belirtir. Bundan dolayı ölçüm aracı olarak bitkinlik boyutunun ölçülmesi, dinçlik açısından yetersiz kalmaktadır. Schaufeli ve Bakker tarafından ortaya atılan işe tutkunluk ölçeğinde dinçlik boyutu; iş yaşamında güçlü olma, yüksek enerjiye sahip olma, güçlü hissetme, dayanıklılık, işler kötüye gittiğinde bile iyi hissetme, uzun zaman boyunca işini sürdürme gibi durumlardan oluşmaktadır (Malekiha ve Abedi, 2014: 810).

İçinde bulunduğumuz zamanın koşulları düşünüldüğünde işletmelerin varlıklarını devam ettirme mücadelesinde oldukları ve bunun içinde dinç çalışanlara gereksinimlerinin buldukları söylenebilmektedir. Yüksek dinçlik düzeyine sahip olan kişilerin başarıma güduları artmaktadır. Artan güdülenme beraberinde başarıyı getirmektedir. Sonrasında ise yaratıcı fikirler ortaya koyma ve diğer çalışanlarla güçlü iletişimler kurma konusunda ilerlemeler kaydedilmektedir. Bunun yanı sıra, yüksek dinçliğe sahip olan kişiler, işletmeye tehdit oluşturacak durumlar karşısında düşük dinçliğe sahip çalışanlara kıyasla daha mücadeleci bir yapıdadırlar.

Bir çalışan kendini enerji dolu hissediyorsa, bu durum yalnızca dinçlik ile bağdaştırılmamaktadır. Enerjik hissetme durumu ayrıca iş tatminiyle de yakından ilgilidir. Kişilik özelliklerine bağlı olarak, çalışanın enerjisini iş yerinden başka alanlara yönlendirmesine neden olabilmektedir. Örnek olarak, agresif kişiliğe sahip bireylerin, çalışma ortamlarında bu enerjilerini mesai arkadaşlarına yöneltmeleri işletme açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Mustosmäki, vd., 2013: 50).

## **b. Adanmışlık**

Adanmışlık kavramı; çalışan bireyin işletmeye karşı güçlü bir bağlılık duyması, yaptığı işi anlamlı bulması, işini yaparken coşkulu olması ve mücadelede bulunması ile ilgili olan bir ifadedir. Bununla birlikte adanmışlık, kişinin işletmenin kurallarını ve değerlerini özümsemesi, kendini işletme ile özdeşleştirmesi, bunun karşılığında sadakat göstermesi ve işletmeye psikolojik yönden bağlanmasıyla alakalıdır.

Adanmışlık, kurumsal bağlılıkla benzerlik göstermektedir. Ancak bu kavram, daha ileri bir düzey şeklinde kişinin üstlendiği işi gururla gerçekleştirmesi, işletmenin karşı karşıya kaldığı bir sorunda tepkisini ortaya koyması şeklinde açıklanabilmektedir (Salminen, vd., 2014: 69).

Adanmışlık tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmişliğin tam tersi şeklinde görülmüş ve duygusal tükenmişliğin tersinin adanmışlık olduğu söylenmiş olsa da; personelin işini savunacak kadar önemli bulma, işinde coşkulu olma, yaptığı işle gurur duyma gibi özelliklere sahip olması nedeniyle duyarsızlaşmanın ötesinde bir durum olarak kabul görmüştür.

Adanmışlık, iş performansı kavramı ile yakından bağlantılı bir kavramdır. Çalışan kişinin üstlendiği görevleri ifa ederken gösterdiği çabalar, adanmışlık derecesinin tespit edilmesine katkıda bulunmaktadır. Personelin adanmışlık derecesinin yüksek olması yalnızca iş performansının yükselmesinde yarar sağlamaz. Bunun yanında personelin daha girişken ve sorunları çözme konusunda daha başarılı olmasında da katkı sunmaktadır. Çalışan birey, adanmışlık duygusu çerçevesinde, işletme için gerçekleştirdiği pozitif yönlü davranışların işletmede kabul görmesini arzu eder. İşgörenin kendini ispat etme ve tanıtmaya isteğinin adanmışlığın ortaya çıkışında etkisi bulunmaktadır. Adanmışlık, işgörenin işletmeye karşı aidiyet duygusunu çoğaltmaya yardımcı olur. Çalışanın aidiyet duygusunun artmasıyla birlikte, öz güveninde de artış ortaya çıkacaktır. Buradan hareketle de bu kişi, karşı karşıya kalacağı bir sorunu kolaylıkla çözüme kavuşturacak ve inisiyatif alma konusunda daha istekli bir davranış sergileyecektir (Ugwu, 2013: 17).

### **c. Yoğunlaşma**

Yoğunlaşma kavramı, işgörenin yaptığı işle ilgili koordinasyonu olarak tanımlanmaktadır. Yoğunlaşmada çalışan kişi yaptığı işe kendini kaptırdığında zamanın nasıl geçtiğini anlayamaz. Yaptığı işe yoğunlaşan kişi, mola vermekte zorlanır. Yoğunlaşma, işe akış ve kendini kaptırma kavramları birbirleriyle benzerlik gösteren kavramlardır. Ancak aynı şeyi ifade etmezler. Akış kavramı; odaklanma, berrak zihin ve bedenin birleşmesi ile zaman kavramının yitirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra yoğunlaşma kavramı, akış kavramına kıyasla daha kapsamlı ve konsantrasyon süresi daha yüksek olan çok boyutlu bir ifadedir. Akış kavramında hızlı bir odaklanma söz konusu olmakla beraber bu odaklanma kısa sürmektedir (Abdullah, vd., 2017: 42).

Yoğunlaşmada çalışan kişi, gerçekleştirdiği ekstra çalışmayı tamamen kendi içsel dürtüsüyle yapmaktadır. Schaufeli, Taris, ve Van Rhenen (2008) tarafından ortaya konulan bir çalışmada işkoliklik ile işe tutkunluk arasındaki ilişki ele alınmıştır. Elde edilen veriler ışığında, yoğunlaşmanın her iki kavramı da içine aldığı görülmüştür. Bu çalışmayla benzer bir çalışma da Bakker, Albrecht ve Leiter (2011) tarafından yapılmıştır. Çalışmacılar yoğunlaşmanın, tutkunluğun bir boyutu olup olmadığı noktasında tereddütte kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuya dair daha çok çalışma yapılmalı ve yoğunlaşmanın işe angaje olmanın bir

boyutu olup olmadığının kesinleştirilmesi gerekmektedir (Anand ve Madhuvanathi, 2012: 26).

### **13. İşe Angaje Olma Kavramına Yönelik Yaklaşımlar**

İşe angaje olmaya dair yaklaşımlar üzerine alanyazın araştırıldığında, dört temel yaklaşım üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar; “ihtiyaçları tatmin etme yaklaşımı, tükenmişliğin karşı savı yaklaşımı, tatmin ve bağlılık yaklaşımı ile çok boyutlu yaklaşım” şeklinde olup aşağıda bu yaklaşımlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Ariani, 2013: 46).

#### **a. İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımı**

İşe angaje olma kavramını ilk defa gündeme getiren kişi, örgütsel davranış Profesörü olan William Kahn’ dır (1990). İşe angaje olma kavramını açıklamaya yönelik gerçekleştirdiği çalışma, etnografik nitelikli bir çalışmadır. Kahn, nitel araştırma yöntemlerinden olan mülakat yönteminden yardım alarak çalışmasını gerçekleştirmiştir. İşe angaje olma kavramının ortaya çıkışı, örgütsel davranış alanında “Psikolojik Koşullar Teorisi” kapsamında olmuştur. Psikolojik koşullar teorisi, sosyolog Goffman’ın “Rol Teorisi” ni baz almaktadır. Goffman’ın (1961) rol teorisi, kişilerin anlık olarak rollere bağlanması veya rollerden uzaklaşması temeline dayanmaktadır. Kahn’ın ortaya koyduğu teori ise, bundan ayrı olarak kaotik bir yapıya sahip kurumsal hayatın uyumunu baz almaktadır. Teoriye göre insanlar, bir grubun üyesi olma konusunda karışık düşüncelere sahiptirler. Gruplarla bağlantı kuranlar, belirli dönemlerle ya kendini gruptan uzaklaştırmakta ya da grupla yakın ilişki içerisine girmektedirler. Dönem bazlı değişiklik gösteren bu döngüde kişi, grubun içinde kaybolmak ya da grup tarafından dışlanmak yerine bu dengeyi devam ettirebilmek için mücadele etmektedir. Bu nedenle Kahn, insanların üstlendikleri rollerde kendilerini dengelemeleri adına iki kavramdan bahsetmektedir. Bu kavramların birincisi uzaklaşma, ikincisi de adamadır. Kişinin üstlendiği görev rollerini yerine getirirken kendini işe vermesi adamanın; görev rollerinden uzaklaşması da kendini işten soyutladığının bir göstergesidir (Arifin, vd., 2014: 2).

Kahn’a (1990) göre kişinin uzaklaşması; kişinin iş rollerini ifa ettiği sırada kendisini duygusal, zihinsel ve fiziksel yönlerden iş rollerinden geri çekmesi anlamına gelmektedir. Kişinin kendini gerçi çekmesi kapsamında sergilediği

davranışlar; işini yaptığı sırada kendini zihinsel olarak işe vermemesi, çözüm üreten ve yaratıcı fikirler sunan düşüncelerini açıklamaması, duygu ve düşüncelerini gizli tutması ve mesai arkadaşlarıyla duygusal bağ kurmaması şeklinde görülmektedir.

Kahn, yerine getirilecek olan görevin taşıdığı nitelikler ile bu görevi üstlenecek kişilerin sahip oldukları özelliklerin ortaya konulması gerektiğini ifade etmektedir. Bu durum gerçekleştirilmesi halinde, belirlenen amaçlara varma daha da kolaylaşacak ve kişi yaptığı işle uyumlaşmış olacaktır. Kahn'a göre kişinin tutum ve davranışları, o kişinin psikolojik açıdan elde ettiği tecrübeler sayesinde şekillenmektedir. Bu tecrübelerin kapsamında; kişi-kişiler arası, grup-gruplar arası ya da kurumsal deneyimler yer almaktadır. Sözü edilen deneyimlerin bir araya getirilmesiyle de psikolojik koşullar meydana gelmektedir. Bu psikolojik koşullar, işletmede çalışmakta olan herkesi içine almakta ancak kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bunun yanı sıra, psikolojik koşulların ortaya çıkmasında durumsal farklılıklar da söz konusudur (Basit, 2020: 896).

Kahn, adama ve uzaklaşmanın; anlam verme, güven duyma ve kişinin kendi kaynaklarına sahip olması gibi üç psikolojik koşul tarafından belirlendiği ileri sürülmektedir.

**-Anlam vermede,** kişinin kendisine sorduğu öncelikli soru şudur; “kendimi bu işe adanmış olmam benim için ne derece anlamlıdır?”. Bu soruyla birlikte kişi, kendisini işe adadığı taktirde bunun karşılığını alıp alamayacağını sorgulamaktadır. Kişi kendini işe adamanın karşılığını alacağına inandığında, bu durum kendisi için bir anlam ifade edecektir. Çalışan, yaptığı işe daha çok anlam yükleyerek kendini daha fazla adanmış hissedecek ve sonuç olarak yaptığı işe karşı inancı da o ölçüde artacaktır. Bunun tam aksinin gerçekleşmesi halinde de, kişi yaptığı işi terk edecektir. Bunun yanı sıra Kahn, üstlenilen rolün nitelikleri, işin özellikleri ve iş etkileşimlerinin de işe anlam verme konusunda büyük etkiler ortaya koyduğunu ifade etmektedir.

**-Güven duyma** durumunda kişinin kendine yönelttiği soru şöyledir; “işe kendimi adanmam ne kadar güvenli?”. Güven duyma, bir bireyin üyesi olduğu işletmede kendisine sağlanan statü ve kariyer gibi olanakların adil bir biçimde dağıtılacağına dair olumlu ya da olumsuz algılarıyla bağlantılıdır. Başka bir

ifadeyle güven duyma, çalışanın adanmışlık davranışında bulunduğu kedisine zarar gelip gelmeyeceğiyle ilgili inançlarını ortaya koymaktadır. Güven duyma kişinin, iş yaptığı yerde kendini ne denli güvende hissettiğiyle ilişkili bir durumdur. Kişinin, iş yerine dair güveninin artmasına paralel olarak, adanmışlık davranışında da o ölçüde artış meydana gelecektir. Bu çerçevede güven duyma, çalışanın herhangi bir korkuya kapılmadan düşüncelerini özgürce ortaya koyabilmesi anlamına gelmektedir (Bhramantyo Ambarwati ve Robbie, 2021: 227).

**-Kişinin kendi kaynaklarına sahip olması** yani erişebilme durumunda kendisine yönelttiği soru şu şekildedir; “kendimi işe adamam için kendi kişisel kaynaklarıma ne derece sahibim?”. Burada ifade edilmek istenen, çalışanın üstlendiği rolü yerine getirirken duygusal, zihinsel ve fiziksel kaynaklara sahip olup olmamasıdır. Ayrıca rolünü gerçekleştirirken bu kaynaklardan istediği gibi faydalanabilmesine dair hissettiği duygular ve inançlar bütünüdür. Kişinin bu kaynaklardan yararlanabilmesine dair yüksek inanç taşıması, daha çok adanmışlık duymasını sağlamaktadır. Bununla birlikte Kahn erişebilme kavramını, “kişinin psikolojik olarak var olma durumu.” olarak açıklamaktadır (Biggs, vd., 2014: 301).

## **b. Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı**

Kahn’ın işe angaje olma kavramına yönelik gerçekleştirdiği çalışma sonrasında Maslach ve Leiter (1999) tarafından tükenmişlik sendromu yaklaşımı ortaya atılmıştır. Bu teori kapsamında işe adanmışlık kavramı, tükenmişlik sendromunun tam tersi olarak ele alınmaktadır. Tükenmişlik kavramı, işe angaje olmanın yitirilmesi şeklinde belirtilmektedir (Carregaro, vd., 2013: 578).

Kahn ve Maslach teorilerinde tükenmişlik ve işe angaje olma üzerinde etkili olan psikolojik unsurları açıklamışlar ancak çalışanın aynı koşullarda farklı tükenmişlik ve tutkunluk düzeyine sahip olmasını açıklama noktasında eksik kalmışlardır. Schaufeli ve arkadaşları (2002), Kahn ve Maslach’ın modellerini teste tabi tutarak, tükenmişlik ile işe adanmışlık kavramlarının birbirlerine ters ifadeler olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. İşe angaje olmanın alt boyutlarından olan adanmışlık ve dinçlik boyutları, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarına denk geldiği fakat adanmışlığın yoğunlaşma boyutu ile



tükenmişliğin kişisel başarı hissinde düşme boyutlarının birbirlerini karşılamadığına vurgu yapılmaktadır.

Bahsedilen çalışma sonrasında Maslach (2003) tarafından gerçekleştirilen araştırmadan alınan verilerden hareketle; tükenmişliğin iş talepleri (iş yükü ve duygusal talepler) ile ilgili olduğu, işe angaje olmanın iş kaynakları (geri bildirim, iş kontrolleri ve öğrenme imkânları) ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmayla birlikte, tükenmişlik ile işe angaje olma kavramlarının birbirlerine ters kavramlar olmadıkları da desteklenmektedir (Chantarakamol ve Chongvisal, 2018: 82).

### **c. Tatmin-Bağlılık Yaklaşımı**

Gallup adındaki firma tarafından geliştirilen tatmin-bağlılık yaklaşımında işe angaje olma, iş tatmininin bir işlevi durumundadır. Alanyazına bakıldığında sözü edilen yaklaşımın Harter, Schmidt ve Hayes (2002) tarafından savunulduğu görülmektedir. Çalışmacılar tarafından işe angaje olma; yüksek iş tatminine sahip kişilerin kendilerini yaptıkları işe daha fazla vermesi, işe ilişkin tatmin ve şevkte yükselme yaşanması olarak tanımlanmaktadır. Alanyazında bu yaklaşım üzerinde çok fazla durulmamıştır.

### **d. Çok Boyutlu Yaklaşım**

Saks (2006) tarafından ortaya çıkarılan çok boyutlu yaklaşım, sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. İşgörenler, işletmeden beklentilerini tatmin ettiğinde buna maddi olamayan kaynaklarla karşılık verirler. Başka bir deyişle, işletmenin sunduğu kaynakla aynı ölçüde çalışan da zihinsel, bilişsel ve duyuşsal kaynağını işletmeye sunar. Saks, Kahn'ın (1990) ihtiyaç tatmin ve Maslach vd. (2001) tükenmişliğin karşıtı savını içine alan bir bakış açısı geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre işletmelerin personeline sağladığı ekonomik, sosyo-duygusal kaynakların, personeli yaptıkları işe ve örgüte bağladığı savunulmaktadır. Bunun yanı sıra Saks, işgörenlerin işletme içerisinde birden fazla rol üstlendiklerini ve işe tutkunluğun (işe angaje olma) bu roller kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Çalışanların üstlendikleri rollere bağlı olmalarının, işe tutkunluk düzeylerini de yükselteceği düşünülmektedir. Buradan hareketle Saks'a (2006) göre işe angaje olma kavramı; çalışan bireyin, kurumsal bir rolde psikolojik olarak kendini gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanır. Saks (2006)

bu kavramı, çalışan tutkunluğu olarak görevlilerin işin rolüyle ilgili zihinsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerden oluşan bağımsız bir yapı olarak kabul edilmektedir (Saks, 2006: 602).

#### **14. İşe Angaje Olmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları**

##### **a. İşe Angaje Olmanın Olumlu Sonuçları**

Pozitif kurumsal davranışlar kapsamında ele alınan ve kurum için istendik türden davranışlar içerisinde bulunan işe angaje olma davranışı, işgörenlerin sahip olma derecelerine göre hem kişisel açıdan hem de kurumsal açıdan olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bununla birlikte kişilerin özel, iş ve sosyal yaşantılarının bulunduğu ve bu yaşantıların iç içe geçtiği düşünüldüğünde işe angaje olma davranışının oldukça geniş bir alan üzerinde etki yarattığı söylenebilmektedir (Chavez, vd., 2022: 952).

İşe angaje olan kişiler, kendilerini işten beklenen davranışı karşılayabilecek yeterliliğe sahip olarak kabul ederler. Bu kişiler, iş yaptıkları kurumun geleceği ile alakadar olurlar ve kendilerinden beklenenden çok daha fazla bir çaba ortaya koyarak başarılı olmayı hedeflerler. Çalıştıkları işletmede farklılık yaratacaklarına inanırlar. Ayrıca, mesleki donanımlarına ve yeteneklerine güvenerek verimlilik artışı yaratacaklarını düşünürler. Buradan yola çıkarak yaptığı işe angaje olan bir kişinin, diğer işgörenlerin performansına veya işe angaje olmalarına etki edebileceği ve bu nedenle de işe angaje olma davranışından kaynaklanacak olan sonuçların tümünün yöneticiler tarafından dikkate alınması gerektiği söylenebilir (Cheng, vd. 2014: 34).

Literatür taraması yapıldığında, işe angaje olma davranışının sonuçlarına dair birtakım bilgilere rastlanmaktadır. Yapılan bir çalışmada işe angaje olma derecesinin, personel ile işletme arasındaki ilişkiye yönelik ne gibi sonuçlar ortaya koyacağına ilişkin bazı çıkarımlar yapılmıştır. Buna göre işe angaje olma düzeyi, personelin yapmış olduğu iş hakkında olumlu algılara sahip olmasını sağlamaktadır. Bunun yanında, işgörenlerin zihinsel yönden sağlıklı olmaları, pozitif duygulara sahip olmaları ve tükenmişlik sendromuna yakalanma ihtimallerinin daha az olduğu, artan içsel güdülemeleri yardımıyla yüksek verimlilikle çalışmaları ve işleri ile bağlantılı kaynaklar elde etmeleri de işe angaje olma derecesiyle alakalıdır (Halbesleben, 2011: 69).

İşletmelerde, işe angaje olma düzeyi yüksek olan çalışanların işlerine devam etmelerine destek verilmesi, kurumsal iklimin olumlu yönde geliştirilmesini ve dinamik ve rekabetçi bir ortamda pozitif iş ünitesi performansı açığa çıkarılmasını sağlar.

İşe angaje olmuş kişiler, benliklerini yüksek bir enerjiyle kurumlarına vermiş ve işle ilgili herhangi bir şikayette bulunmadan maksimum verimlilikle çalışmalarını sürdürürler. Sözü edilen kişilerin bu özellikleriyle işletmelerin olumlu çıktılar elde etmesi sağlanmış olur. İşe angaje olan çalışanları yalnızca yüksek performansla iş yapan kişiler olarak değil, çalışma ortamında olumlu bir atmosfer yaratan kişiler olarak da görmek gerekir. İşe angaje olan çalışanlar tarafından yaratılan olumlu atmosferin, öteki çalışanlar üzerinde de olumlu etkiler meydana getireceği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, iş angaje olan kişilerin yaptıkları işlerden daha çok memnuniyet duydukları ve işi bırakma niyetlerinin diğer çalışanlara nazaran daha az oldukları belirtilmektedir (Kanten ve Sadullah, 2012: 361).

Harter, Schmidt ve Hayes (2002) tarafından işe angaje olmanın işletmenin anlamlı iş çıktıları üzerinde etkili olduğu savunulmakta olup bu düşünce başka araştırmacılar tarafından da destek görmektedir. Lockwood ve arkadaşları (2007), işe angaje olmanın kurumsal başarı üzerinde önemli rol oynadığını, yüksek düzeylerde angaje olmanın görüldüğü işletmelerde yetenekli kişilerin yer bulduğunu; müşteri sadakatinin, kurumsal etkinliğin ve paydaş değerinin arttığını ifade etmektedirler. Bununla birlikte, çalışanların işe angaje olma düzeylerinin düşük olması halinde ise işletmelerin başarıları ve ekonomik durumlarının olumsuz yönde etkileneceğini belirtmektedirler (Lehtinen, 2013: 44).

İşe angaje olma, çalışanların işlerine yönelik oluşturdukları ve kimlikleri olarak gördükleri rolleri devam ettirmek adına yatırım yaptıkları bilişsel enerjiye odaklanmaktadır. Bununla birlikte, işe angaje olma bazı görev ya da görev gruplarına özel olan bilişsel ya da fiziksel çabalar üzerindeki geleneksel odaklanmaya, kişilerin kendisi için genişletilmiş rol hizmetine artan ölçüde derinlik kazandırmayı kapsamaktadır. Kişilerin bilişsel ifadelerinin yanında, duygu ve davranışlarının işe angaje olma sürecinde dikkate alınması önemlidir (Mansoor, vd., 2012: 568).

Burada belirtildiği gibi, angaje olmada kişilerin rol performansları sergiledikleri sırada kendilerini bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak meşgul etmelerinin tam tersi kişisel ayrılma olarak bilinir. Kahn (1990) kişisel ayrılmayı, çalışanların benliklerinin iş rollerinden ayrılması şeklinde tanımlamaktadır.

Kişisel ayrılmada, bireyler kendilerini bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak geri çeker ve savunurlar. Kişilerin işe angaje olmasıyla birlikte enerjik ve aktif kişilik özelliklerinin de kendiliğinden açığa çıkacakları ifade edilmektedir (Meng, vd., 2011: 4).

Çalışan kişilerin işe angaje olması bireysel bir yapıdadır ve bununla birlikte bu kavram öncelikle bireysel nitelikte etkiler yaratmakta ve işe yönelik sonuçları şekillendirmektedir. Bundan dolayı, işe angaje olmanın kişilerin niyet, tutum ve davranışlarıyla alakalı olduğu belirtilmektedir (Mitonga-Monga, 2018: 3).

İnsanlar kim oldukları ve yaşamlarında elde ettikleri rolleri bütünsel olarak değerlendirmelerinin yanında, bilişsel, fiziksel ve duygusal açıdan kendi rollerini farklı şekillerde yönetebilmektedirler. Sınırlar dahilinde üstlendikleri bu rolleri gerçekleştirebilmek adına yaptıkları seçimler doğrultusunda performansları da o ölçüde dahil olmaktadır.

İşe angaje olma, kişilerin bir işe sahip olduklarında yalnızca bilişsel olarak dikkat etmek veya işine yönelik pozitif duygular barındırmak ve bunu duyguları göstermek ya da yalnızca bunları yapabilmek için birtakım görevleri gerçekleştirmek anlamına gelmez.

Angaje olmak; duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak kabul edilen üç enerji şeklini ayrı ayrı değil, aynı anda kullanarak bir iş rolünün performansına tümüyle ve aktif bir şekilde dahil olarak ortaya çıkmaktadır (Mitonga-Monga ve Cilliers, 2015: 243).

Kişiler elde ettikleri iş rollerine kendilerini daha çok dahil ederek ve daha çok duygusal, bilişsel ve fiziksel kaynak ayırarak, kurumlarının kendilerine gösterdiği eylemlere yanıtı bu yöntemlerle vermektedirler.

Ying Kong (2009) gerçekleştirdiği çalışmada, 248 çalışanın işe angaje olmasına dair aşağıda belirtilen sonuçları elde etmiştir (Mustosmaki, vd., 2013: 50);

-İşgörenler için oluşturulacak iş ortamlarının önemini, çalışan bireyleri işe dahil ederek angaje olmalarını sağlamayı vurgulamıştır.

-İşgörenlerin yaptıkları iş üzerine harcadıkları zamanlar göz önünde bulundurularak kurumsal kültür oluşturulmaktadır. Bunun yanı sıra, işgörenlerin dinlenme süreleri ve üzerlerinde oluşacak baskılar dikkate alınarak yapılacak düzenlemeler, işe angaje olmayı meydana getirecektir.

## **b. İşe Angaje Olmanın Olumsuz Sonuçları**

İşe angaje olmanın beraberinde getirdiği birçok olumlu sonucun yanında, birtakım olumsuz sonuçları da söz konusu olmaktadır. İşe angaje olan kişilerde, işe angaje olmanın kurum bünyesinde gerçekçi olmayan bir iyimserliğe yol açarak kişilerin yaptıkları işe karşı direnç sergilemelerine neden olduğunu yapılan çalışmalar ortaya koymaktadır. İşe angaje olan işgörenlerdeki yüksek özgüvenin kişilerin sonraki başarılarının önünde engel teşkil ettiğine yönelik araştırmalar bulunmaktadır (Rice, vd., 2012: 35).

Çalışan kişilerin işleriyle gerektiğinden fazla iç içe olmasına yol açan bir durum olmasından dolayı işine angaje olmuş bir kişinin işkolikliğe uğraması mümkün olabilmektedir. İşkoliklik hali, işe angaje olmanın olumsuz neticeleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Zira işkolik çalışanlar, kendilerini yaptıkları ile gereğinden fazla kaptırmaları nedeniyle dinlenmeyi unutabilmektedirler. Bu durum onların hayat kaliteleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bununla birlikte ailesi ve sosyal çevresiyle ilişkileri kopma noktasına gelebilir veya onlara zaman ayıramayabilirler. İşkolik çalışanlar; aile yaşantılarının sekteye uğraması sonucunda boşanma, ayrılık gibi olumsuz ve huzursuz durumlara maruz kalabilirler (Shafnaz, 2019: 23).



### III.GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, veri toplama araçları, hipotezler ve yapılan istatistiksel analizler hakkında bilgi verilecektir.

#### A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bireylerin örgüt uyumu, iş performansını ve işe angaje olmayı etkileyen iş yaşamında önemli bir faktördür. Örgüt uyumu, bireyin örgütüne aidiyet hissetmesi, örgütün değerlerini benimsemesi ve örgütün hedeflerine bağlılık göstermesi anlamına gelir. İyi bir örgüt uyumu, bireyin motivasyonunu artırır, çalışma verimliliğini yükseltir ve iş memnuniyetini artırır. Ayrıca, bireyin işe angaje olmasını sağlar ve işte daha fazla bağlılık hissetmesine olanak tanır. Dolayısıyla, örgüt uyumu, bireylerin iş performansını olumlu yönde etkileyerek, örgütün genel başarısına katkı sağlar. Bu nedenle, örgüt yöneticilerinin ve insan kaynakları profesyonellerinin, bireylerin örgüt uyumunu sağlamak ve geliştirmek için çeşitli stratejiler ve politikalar geliştirmesi önem taşımaktadır. Buradan hareketle, farklı sektörlerde ve farklı örneklem grupları için birey örgüt uyumunun iş performansı veya işe angaje olma gibi örgütsel çıktıları nasıl etkilediğinin araştırılması literatüre katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın amacı, eğitim sektörü için birey örgüt uyumunun iş performansı veya işe angaje olma üzerindeki etkisini belirlemektir.

Eğitim sektörü üzerinde araştırma yapmak, eğitim sisteminin etkili bir şekilde işleyişini anlamak, öğrenci başarısını artırmak ve eğitim yöntemlerini geliştirmek için önemlidir. Araştırmalar, eğitimde karşılaşılan zorlukları ve başarıları anlamamızı sağlar, bu da eğitim politikalarının geliştirilmesine ve iyileştirilmesine yardımcı olur. Ayrıca, teknolojik gelişmelerin eğitim üzerindeki etkilerini incelemek ve eğitimde yenilikçi yaklaşımların keşfedilmesi de araştırmanın önemli bir bileşenidir. Bu nedenle eğitim sektörü üzerinde yapılan

arařtırmalar, eđitim kalitesini artırmak ve toplumun genel olarak bilgi dűzeyini yűkseltmek için kritik bir rol oynamaktadır.

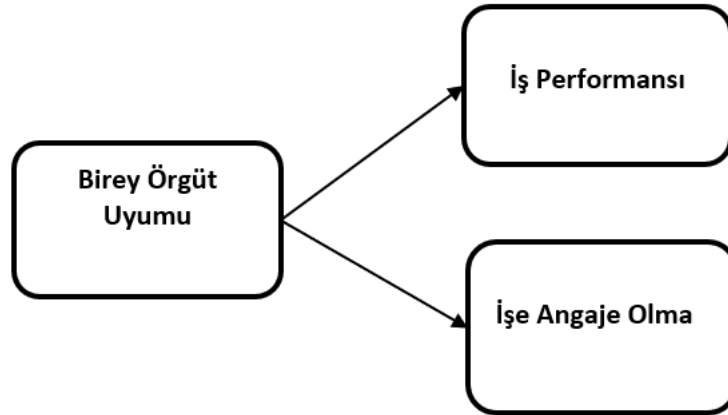
## B. Araştırmanın Hipotezleri ve Model

Arařtırmanın ana hipotezi; birey ۆrgűt uyumunun iř performansı ve iře angaje olma ile istatistik anlamlı iliřkili olduđu gűrűşűdűr. Ayrıca, demografik ve genel ۆzellikler açısından; birey ۆrgűt uyumu, iř performansı ve iře angaje olma anlamlı farklılık gűsterdiđi yűnűyle alt hipotez geliřtirilmiřtir.

**H<sub>1</sub>:** Birey ۆrgűt uyumu ile iř performansı istatistik anlamlı iliřkilidir.

**H<sub>2</sub>:** Birey ۆrgűt uyumu ile iře angaje olma istatistik anlamlı iliřkilidir.

**H<sub>3</sub>:** Cinsiyet, yař, medeni durum, eđitim durumu ve gelir durumu açısından iře angaje olma terimini bilme durumu açısından birey ۆrgűt uyumu, iř performansı ve iře angaje olma anlamlı farklılık gűstermektedir.



şekil 9. Araştırmanın Modeli

## C. Araştırmanın Evreni ve ۆrneklemi

Arařtırmanın evrenini, İstanbul'da eđitim veren ۆzel liselerde gűrev yapan farklı branřlardaki ۆđretmenler oluřturmaktadır. Millî Eđitim İstatistikleri ۆrgűn Eđitim 2022 raporu'na gűre İstanbul'da ۆzel lise kurumlarında 26.938 erkek ve 39.779 kadın olmak űzere toplam 66.717 lise ۆđretmeni eđitim vermektedir. Arařtırmanın ۆrneklemini ise, çalıřmaya gűnűllű katılan 483 lise ۆđretmeni oluřturmaktadır.

Belirli anakűtleden çekilecek ۆrnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdođan (2004) tarafından geliştirilen tabloda 0.05 ۆrnekleme hatası için  $p=0.50$  ve  $q=0.50$  için



383 kişi olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada 483 lise öğretmeni için analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Çizelge 5. Örneklem Büyüklükleri Tablosu

Anakütle büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50)

Belirlenen evrenden örneklem hacmini belirlemek için kullanılan formül aşağıdaki gibidir.

$$n = \frac{N * t^2 * p * q}{d^2 (N-1) + t^2 * p * q}$$

n= Örneklem büyüklüğü

N= Anakütle (evren) (31.568 lise öğretmeni)

p=Olayın gerçekleşme olasılığı (0,5)

q= Olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,5)

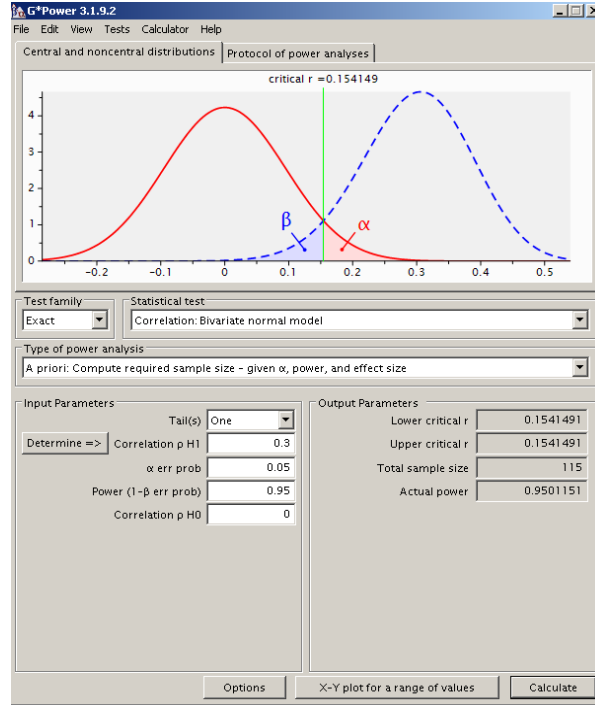
t= t test düzeyi (1,96)

d=Hata payı (%5)

%5 hata payı ile anakütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün minimum 383 öğretmen olması gerektiği hesaplanmıştır.

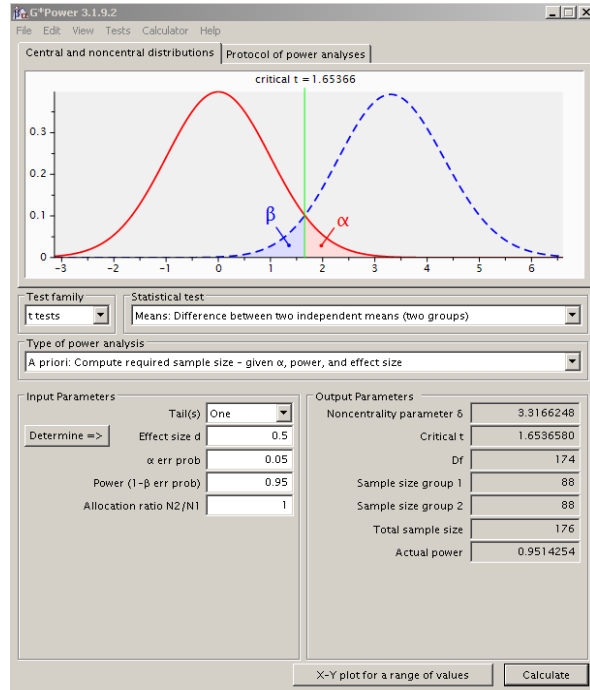
Çalışmada ilişki ve grup farklılıkları analizi yapılacağı için bu iki yönetime yönelik Power Analiz (güç analizi) sonuçları verilerek, en az kaç örneklem gerekeceği belirlenmiştir. Power analiz G\*POWER 3.1 sürümü ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarda, istatistiksel gücün 1-β= 0.95 olmasının yeterli olduğunu Cohen (1988) ve Parajapati et al., (2010) çalışmalarında belirtmiş,

korelasyonlar ve grup farklılığı hesaplanacağı belirtilerek sonuçlar elde edilmiştir. İstatistik anlamlılık  $\alpha=0.05$  alınmıştır.



Şekil 10. İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda en az 115 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir.



Şekil 11. Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda grup farklılığı analizlerinde en az 176 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir.

Böylece 483 örneklem hacminin istatistik açıdan çıkarım yapılmasına uygunluk gösterdiği belirlenmiştir.

#### **D. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum ve gelir durumu gibi demografik ve genel özellikleri sorgulamaktadır. İkinci bölüm ise, birey örgüt uyumu, iş performansı ve işe angaje olma ölçeklerinden oluşmaktadır.

**Birey Örgüt Uyumu Ölçeği:** Birey örgüt uyumu ölçeği Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe versiyonu Büber (2019)'un doktora tezinden alınmıştır. Ölçek 4 maddeden oluşmaktadır ve tek boyutludur. Cevaplar 5=Kesinlikle katılıyorum ve 1=Kesinlikle katılmıyorum olmak üzere beşli Likert yapısındadır. Ölçek hem ortalama cevap ve hem de toplam skor ile çalışmaktadır. Yüksek skor değeri birey örgüt uyumunun yüksek olduğunu belirtmektedir.

**İş Performansı Ölçeği:** Bireysel iş performansı ölçeği Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş ve Bal'ın (2019) yüksek lisans tezinde Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek dört madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Cevaplar 5=Kesinlikle katılıyorum ve 1=Kesinlikle katılmıyorum olmak üzere beşli Likert yapısındadır. Ölçek ortalama cevap puanı ile çalışmaktadır, yüksek puan bireysel iş performansının arttığını belirtmektedir.

**İşe Angaje Olma:** İşe angaje olma Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından geliştirilmiş olan Utrecht İş Bağlılığı Ölçeğidir. Kısa formun Türkçe geçerlik güvenirlik çalışması Bilginoğlu ve Yozgat (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçek işe istek duyma (3 madde), işe adanma (3 madde), ve işe yoğunlaşma (3 madde) olmak üzere toplam 9 madde ile üç alt boyut içermektedir. Cevaplar 5=Kesinlikle katılıyorum ve 1=Kesinlikle katılmıyorum olmak üzere beşli Likert yapısındadır. Ölçek ortalama cevap puanı ile çalışmaktadır, yüksek puan yüksek işe angaje olma düzeyini belirtmektedir.

## **E. Araştırmanın Yöntemi**

Yapılan anket çalışması “deneysel olmayan nicel araştırma” tasarımıdır ve uygulanma biçimine göre tarama yöntemidir. Çalışmada, örneklemden verilerin toplanması açısından “survey modeli (saha taraması)” kullanılmıştır. Saha taraması modelinde ise katılımcıların görüşlerinin yazılı şekilde alındığı bir veri toplama yöntemi olan anket yöntemi uygulanmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 26.0 ve AMOS 23.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Birinci aşamada, anketin ilk bölümünü oluşturan demografik ve genel bilgilere ilişkin yüzde ve sıklık dağılımları sunulacaktır. Ayrıca, ölçeklere yönelik cevapların yüzde ve sıklık dağılımları ile ortalama cevap ve st.sapma değerleri verilecektir. İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Analizlerde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi dağılımın normal olup olmamasına göre değişmektedir. Bu nedenle, ölçek boyutlarına Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için Mann-Whitney-U testi ve üç ve üzeri grup için Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi ile modelsiz ilişkiler belirlenmiştir. Son aşamada, ilişkilerin belirlenmesine ve hipotezlerin test edilmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış ve ilişkiler araştırılmıştır.

## **F. Araştırmanın Güvenirlik Analizi**

Anketin güvenilirlik sınaması için kullanılan testler; “Cronbach Alpha (CA), İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)” şeklindedir. Kullanılan tüm kriterlerden bulunan sonuç %70’i geçtiğinde iç tutarlık ve güvenilirlik sağlanmış olur. Tablo 2’den görüleceği gibi 4 kriter sonuçlarında %70 değeri geçilmiş, güvenilirlik sağlanmıştır. Böylece analiz çıktılarının da güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 6. Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Kriterler	Anketin Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.915
Split	0.912-0.919
Parelel	0.914
Strict	0.915



## IV. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, demografik ve genel bilgilerin yüzde dağılımları, ankete yönelik cevapların yüzde dağılımları, hipotezlerin sınanmasına yönelik grup farklılığı ve ilişki analizleri sonuçlarına yer verilmiştir.

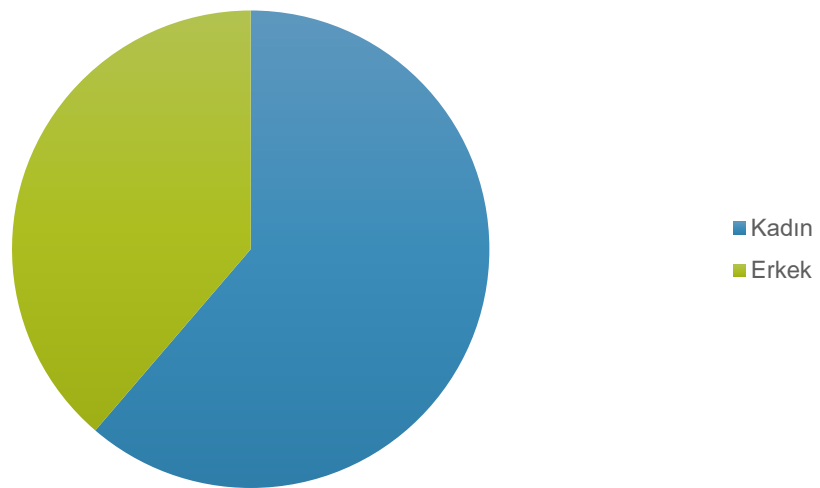
### A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların kişisel bilgi formunda yer alan çeşitli değişkenlere ilişkin demografik ve genel özelliklere ilişkin bilgileri sunulmuştur.

Çizelge 7. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Kadın	296	61,3
Erkek	187	38,7
Toplam	483	100,0

Katılımcıların %61,3'ü kadın ve %38,7'si ise erkektir.

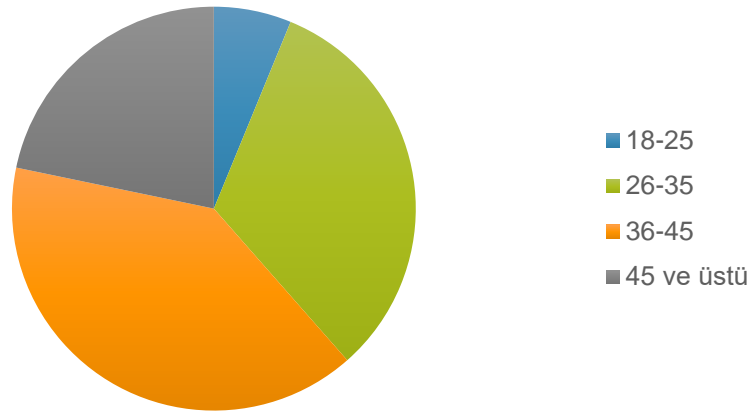


Şekil 12. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 8. Yaş Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım

Yaş	<i>f</i>	%
18-25	30	6,2
26-35	156	32,3
36-45	192	39,8
45 ve üstü	105	21,7
Toplam	483	100,0

Katılımcıların %6,2'si 18-25 yaş arasında, %32,3'ü 26-35 yaş arasında, %39,8'i 36-45 yaş arasında ve %21,7'si ise 45 ve üzeri yaştadır.

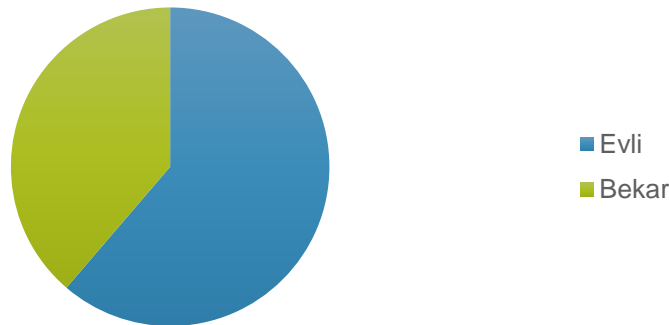


Şekil 13. Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 9. Medeni Durum Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım

Medeni Durum	<i>f</i>	%
Evli	296	61,3
Bekar	187	38,7
Toplam	483	100,0

Katılımcıların %61,3'ü evli ve %38,7'si bekindir.



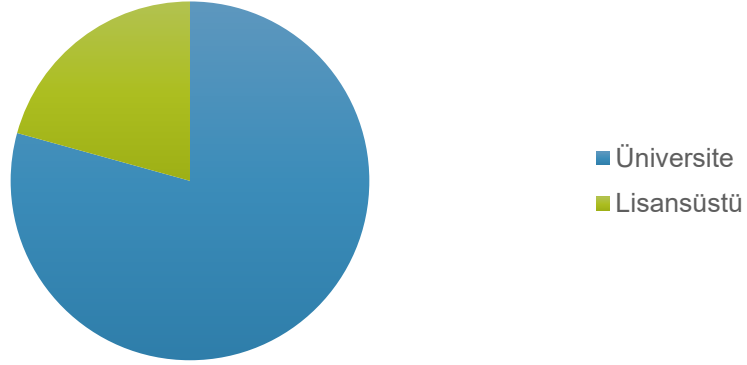
Şekil 14. Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği



Çizelge 10. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım

Eğitim Durumu	<i>f</i>	%
Üniversite	383	79,3
Lisansüstü	100	20,7
Toplam	483	100,0

Katılımcıların %79,3'ü üniversite ve %20,7'si ise lisansüstü eğitim durumuna sahiptir.

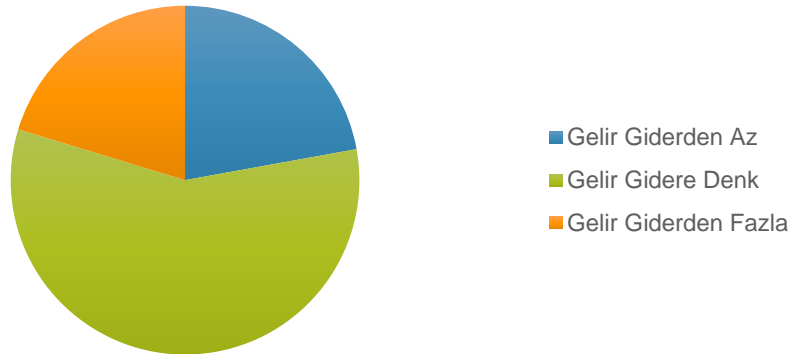


Şekil 15. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 11. Gelir Durumu Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım

Gelir Durumu	<i>f</i>	%
Gelir Giderden Az	107	22,2
Gelir Gidere Denk	278	57,6
Gelir Giderden Fazla	98	20,3
Toplam	483	100,0

Katılımcıların %22,2'sinin geliri giderinden az, %57,6'sının geliri giderine denk ve %20,3'ünün ise geliri giderinden fazladır.



Şekil 16. Gelir Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

## B. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

Çalışmanın bu aşamasında, kullanılan ölçeklere yönelik cevap yüzdeleri ve cevap ortalamalarına yer verilmiştir.

Çizelge 12. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler						Ort. ± Ss.	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
1 Kişisel değerlerim görev yaptığım okulun değerleriyle uyumludur.	10,4	12,6	15,5	46,4	15,1	3,43	± 1,19
2 Kişisel değerlerim görev yaptığım okulun insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle örtüşmektedir.	11,0	14,7	16,1	43,7	14,5	3,36	± 1,21
3 Kişisel değerlerimle görev yaptığım okulun dürüstlük konusundaki değerleri örtüşmektedir.	12,6	11,6	17,0	43,9	14,9	3,37	± 1,23
4 Kişisel değerlerimle görev yaptığım okulun adalet ve hakkaniyet ile ilgili değerleri örtüşmektedir.	15,1	12,0	19,0	38,5	15,3	3,27	± 1,29
Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Genel Cevap Ortalaması	3,36						

**Önerme 1:** "Kişisel değerlerim, görev yaptığım okulun değerleriyle uyumludur." Önermesine katılımcıların %10,4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %12,6'sı "Katılmıyorum", %15,5'i "Kararsızım", %46,4'ü "Katılıyorum" ve %15,1'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,43 ve standart sapma 1,19 olarak bulunmuştur.

**Önerme 2:** "Kişisel değerlerim, görev yaptığım okulun insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle örtüşmektedir." Önermesine katılımcıların %11,0'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %14,7'si "Katılmıyorum", %16,1'i "Kararsızım", %43,7'si "Katılıyorum" ve %14,5'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,36 ve standart sapma 1,21 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 3:** "Kişisel değerlerimle görev yaptığım okulun dürüstlük konusundaki değerleri örtüşmektedir." Önermesine katılımcıların %12,6'sı

"Kesinlikle Katılmıyorum", %11,6'sı "Katılmıyorum", %17,0'si "Kararsızım", %43,9'u "Katılıyorum" ve %14,9'u "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,37 ve standart sapma 1,23 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 4:** "Kişisel değerlerimle görev yaptığım okulun adalet ve hakkaniyet ile ilgili değerleri örtüşmektedir." Önermesine katılımcıların %15,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %12,0'si "Katılmıyorum", %19,0'i "Kararsızım", %38,5'i "Katılıyorum" ve %15,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,27 ve standart sapma 1,29 olarak belirlenmiştir.

Birey-örgüt uyumu ölçeğine katılımcıların geneli "3,36" genel ortalaması ile "Kararsızım" yönünde cevap vermiştir.

Çizelge 13. İş Performansı Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler							Ort. ± Ss.	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
1 Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	7,9	3,1	5,6	41,8	41,6	4,06	± 1,14	
2 İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	6,0	4,8	9,3	48,7	31,3	3,94	± 1,07	
3 Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığıma eminim.	7,5	5,0	12,6	44,1	30,8	3,86	± 1,13	
4 Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	8,1	2,1	8,3	45,8	35,8	3,99	± 1,12	
İş Performansı Ölçeği Genel Cevap Ortalaması	3,96							

**Önerme 1:** "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım." Önermesine katılımcıların %7,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum", %3,1'i "Katılmıyorum", %5,6'sı "Kararsızım", %41,8'i "Katılıyorum" ve %41,6'sı "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 4,06 ve standart sapma 1,14 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 2:** "İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum." Önermesine katılımcıların %6,0'ı "Kesinlikle Katılmıyorum", %4,8'i "Katılmıyorum", %9,3'ü "Kararsızım", %48,7'si "Katılıyorum" ve %31,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,94 ve standart sapma 1,07 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 3:** "Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığıma eminim." Önermesine katılımcıların %7,5'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,0'si "Katılmıyorum", %12,6'sı "Kararsızım", %44,1'i "Katılıyorum" ve %30,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,86 ve standart sapma 1,13 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 4:** "Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim." Önermesine katılımcıların %8,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %2,1'i "Katılmıyorum", %8,3'ü "Kararsızım", %45,8'i "Katılıyorum" ve %35,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,99 ve standart sapma 1,12 olarak belirlenmiştir.

İş performansı ölçeğine katılımcıların geneli "3,96" genel ortalaması ile "Katılıyorum" yönünde cevap vermiştir.

Çizelge 14. İşe Angaje Olma Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler							Ort. ± Ss.	
	Hiç	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum	
İşe İstek Duyuma Alt Boyutu								
1	İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.	7,0	6,0	16,1	45,3	25,5	3,76	± 1,11
2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	6,6	5,6	15,7	46,2	25,9	3,79	± 1,09
3	Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.	7,5	8,7	21,3	42,9	19,7	3,59	± 1,12
İşe Adanma Alt Boyutu								
4	İşime karşı istekli ve hevesliyim.	8,7	3,7	11,0	49,9	26,7	3,82	± 1,13
5	İşim bana çalışma şevki verir.	7,9	4,6	14,9	46,0	26,7	3,79	± 1,12
6	Yaptığım işle gurur duyuyorum.	8,9	2,1	8,7	39,5	40,8	4,01	± 1,18
İşe Yoğunlaşma Alt Boyutu								
7	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	6,8	9,7	14,7	39,3	29,4	3,75	± 1,18
8	Çalışırken tamamen işe konsantre olur dalar giderim.	7,7	3,9	14,1	43,9	30,4	3,86	± 1,13
9	Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	7,9	3,1	12,6	44,9	31,5	3,89	± 1,12
İşe Angaje Olma Ölçeği Genel Cevap Ortalaması		3,81						

**Önerme 1:** "İşimde kendimi enerji dolu hissederim." Önermesine katılımcıların %7,0'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %6,0'sı "Katılmıyorum", %16,1'i "Kararsızım", %45,3'ü "Katılıyorum" ve %25,5'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,76 ve standart sapma 1,11 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 2:** "İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim." Önermesine katılımcıların %6,6'sı "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,6'sı "Katılmıyorum", %15,7'si "Kararsızım", %46,2'si "Katılıyorum" ve %25,9'u "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,79 ve standart sapma 1,09 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 3:** "Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir." Önermesine katılımcıların %7,5'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %8,7'si "Katılmıyorum", %21,3'ü "Kararsızım", %42,9'u "Katılıyorum" ve %19,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,59 ve standart sapma 1,12 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 4:** "İşime karşı istekli ve hevesliyim." Önermesine katılımcıların %8,7'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %3,7'si "Katılmıyorum", %11,0'i "Kararsızım", %49,9'u "Katılıyorum" ve %26,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,82 ve standart sapma 1,13 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 5:** "İşim bana çalışma şevki verir." Önermesine katılımcıların %7,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum", %4,6'sı "Katılmıyorum", %14,9'u "Kararsızım", %46,0'sı "Katılıyorum" ve %26,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,79 ve standart sapma 1,12 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 6:** "Yaptığım işle gurur duyuyorum." Önermesine katılımcıların %8,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum", %2,1'i "Katılmıyorum", %8,7'si "Kararsızım", %39,5'i "Katılıyorum" ve %40,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 4,01 ve standart sapma 1,18 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 7:** "Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissederim." Önermesine katılımcıların %6,8'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %9,7'si "Katılmıyorum", %14,7'si "Kararsızım", %39,3'ü "Katılıyorum" ve %29,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,75 ve standart sapma 1,18 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 8:** "Çalışırken tamamen işe konsantre olur dalar giderim." Önermesine katılımcıların %7,7'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %3,9'u "Katılmıyorum", %14,1'i "Kararsızım", %43,9'u "Katılıyorum" ve %30,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,86 ve standart sapma 1,13 olarak belirlenmiştir.

**Önerme 9:** "Çalışırken kendimi işime kaptırırım." Önermesine katılımcıların %7,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum", %3,1'i "Katılmıyorum", %12,6'sı "Kararsızım", %44,9'u "Katılıyorum" ve %31,5'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Ortalama 3,89 ve standart sapma 1,12 olarak belirlenmiştir.

İşe angaje olma ölçeğine katılımcıların geneli "3,81" genel ortalama ile "Katılıyorum" yönünde cevap vermiştir.

### **C. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)**

Faktör analizi, ilişkili olan pek çok değişkeni birleştirerek, az sayıda bağımsız ve mantıklı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) elde etmeyi hedefleyen bir çok değişkenli istatistik metodudur. Açıklayıcı faktör analizi sürecinde, ilk olarak verilerin faktör analizine uygunluğu değerlendirilmiştir. Data setinin uygun olduğunu testler onayladıktan sonra, faktör yapısını belirlemek amacıyla "Varimax" rotasyon tekniği ve "Temel Bileşenler Analizi" kullanılmıştır. Faktör analizinde, Extraction (çıkarma) sütunundaki değeri 0,20'nin altında olan sorular, Costello ve Osborne'un (2005) çalışmasına göre, varyans değişimine az etki ettikleri için dışarıda bırakılmalıdır. Bu çalışmada, 0,20 değerinin altında hiçbir soru bulunmadığından çıkarma yapılmamıştır. Anti-imatrisi diyagonal değerleri, üç ölçek için 0.50'nin üzerinde olduğundan, sorular çıkarılmamış ve ölçekler orijinal formunda kullanılmıştır.

Çizelge 15. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İşe Angaje Olma Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
İşe İstek Duyma	%29.34	0.908	3,713
İşe Adanma	%22.09	0.906	3,875
İşe Yoğunlaşma	%19.16	0.903	3,831
KMO= 0.913; Bartlett $\chi^2=5894.12$ ve $p= 0.000$ ; Varyans Açıklama Yüzde: %70.59			
Birey Örgüt Uyumu Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Birey Örgüt Uyumu	%66.07	0.904	3,358
KMO= 0.910; Bartlett $\chi^2=5109.56$ ve $p= 0.000$ ; Varyans Açıklama Yüzde: %66.07			
İş Performansı Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
İş Performansı	%68.12	0.906	3,964
KMO= 0.909; Bartlett $\chi^2=6128.43$ ve $p= 0.000$ ; Varyans Açıklama Yüzde: %68.12			

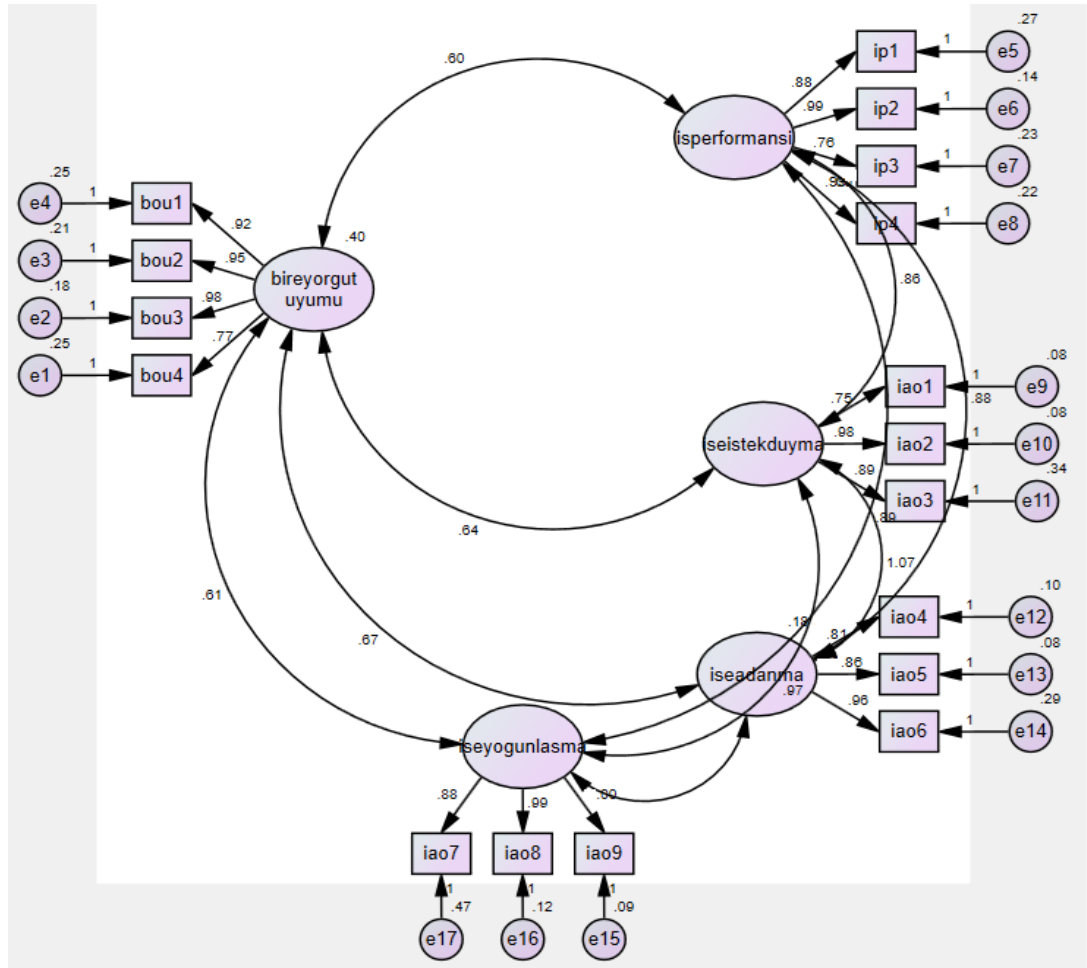
Faktör yapısında, işe angaje olma için 3 faktör, birey örgüt uyumu için 1 faktör ve iş performansı için 1 faktör öz değerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. İşe angaje olma ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.913, birey örgüt uyumu ölçeği 0.910 ve iş performansı ölçeği 0.909 olarak elde edilmiştir. Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu işe angaje olma ölçeği için ( $\chi^2=5894.12$  ve  $p=0.000$ ), birey örgüt uyumu ölçeği için ( $\chi^2= 5109.56$  ve  $p= 0.001$ ) ve iş performansı ölçeği için ( $\chi^2=6128.4$  ve  $p= 0.001$ ) istatistik anlamlı olarak elde edilmiştir. Anti-ımağ korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde işe angaje olma için (0.58-0.72) arasında, birey örgüt uyumu ölçeği için (0.61-0.79) arasında ve iş performansı ölçeği için (0.56-0.75) olarak elde edilmiştir. Her üç ölçek için extraction (çıkarm) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir.

#### **D. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)**

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak *gizil değişken* (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Long, 1989:45). DFA, verinin temelindeki yapıyı değerlendiren açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. AFA bir belirleme işlevini, hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışırken, DFA, belirlenen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır.

Çalışmanın bu aşamasında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA'dan yararlanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör olarak isimlendirilen *gizil değişkenleri* nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlk olarak birinci düzey DFA modeli oluşturularak daha sonra ikinci düzey oluşturularak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programında test edilmiştir.





Şekil 17. DFA Analizi Sonuçları

Çizelge 16. DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
$X^2 / sd$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2.67	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.925	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.939	Kabul edilebilir
IFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.986	İyi uyum
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$	0.962	Kabul edilebilir
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06-0.08	0.027	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85	0.981	İyi uyum
AGFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85	0.944	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	$\leq 0.05$	0.06-0.08	0.034	İyi uyum

Tablo 10’da  $X^2 /sd = 2.67$  çıkmıştır,  $\leq 3$  koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.925 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.939 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, IFI =0.986 ile  $\geq 0.95$  sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.962 ile  $\geq 0.95$  sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.027 ile  $\leq 0.05$  sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.981 ile  $\geq 0.90$  sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.944 ile  $\geq 0.90$  sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.034 ile  $\leq 0.05$  sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır.

### E. Korelasyon Analizi

Çalışmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 17. İşe Angaje Olma, Birey-Örgüt Uyumu ve İş Performansı İlişki Analizi

.		Birey- örgüt uyumu	İş performansı	İşe istek duyma	İşe Adanma	İşe yoğunlaşma	İşe angaje olma
Birey-örgüt uyumu	<i>r</i>	1	.481*	.501*	.502*	.461*	.512*
	<i>p</i>		.000	.000	.000	.000	.000
İş performansı	<i>r</i>		1	.755*	.782*	.775*	.808*
	<i>p</i>			.000	.000	.000	.000
İşe istek duyma	<i>r</i>			1	.888*	.822*	.947*
	<i>p</i>				.000	.000	.000
İşe Adanma	<i>r</i>				1	.882*	.969*
	<i>p</i>					.000	.000
İşe yoğunlaşma	<i>r</i>					1	.945*
	<i>p</i>						.000
İşe angaje olma	<i>r</i>						1
	<i>p</i>						-

\*0.05 için anlamlı ilişki

Birey örgüt uyumun ile iş performansı arasında pozitif yönde % 48.1 anlamlı ilişki ( $r=0,481$ ,  $p=0,000$ ), işe istek duyma ile pozitif yönde % 50.1 anlamlı ilişki ( $r=0,501$ ,  $p=0,000$ ), işe adanma ile pozitif yönde % 50.2 anlamlı ilişki ( $r=0,502$ ,  $p=0,000$ ), işe yoğunlaşma ile pozitif yönde % 46.1 anlamlı ilişki ( $r=0,461$ ,  $p=0,000$ ) ve işe angaje olma ile pozitif yönde % 51.2 anlamlı ilişki ( $r=0,512$ ,  $p=0,000$ ) belirlenmiştir.

İş performansı ile işe istek duyma ile pozitif yönde % 75.5 anlamlı ilişki ( $r=0,755$ ,  $p=0,000$ ), işe adanma ile pozitif yönde % 78.2 anlamlı ilişki ( $r=0,782$ ,  $p=0,000$ ), işe yoğunlaşma ile pozitif yönde % 77.5 anlamlı ilişki ( $r=0,775$ ,  $p=0,000$ ) ve işe angaje olma ile pozitif yönde % 80.8 anlamlı ilişki ( $r=0,808$ ,  $p=0,000$ ) belirlenmiştir.

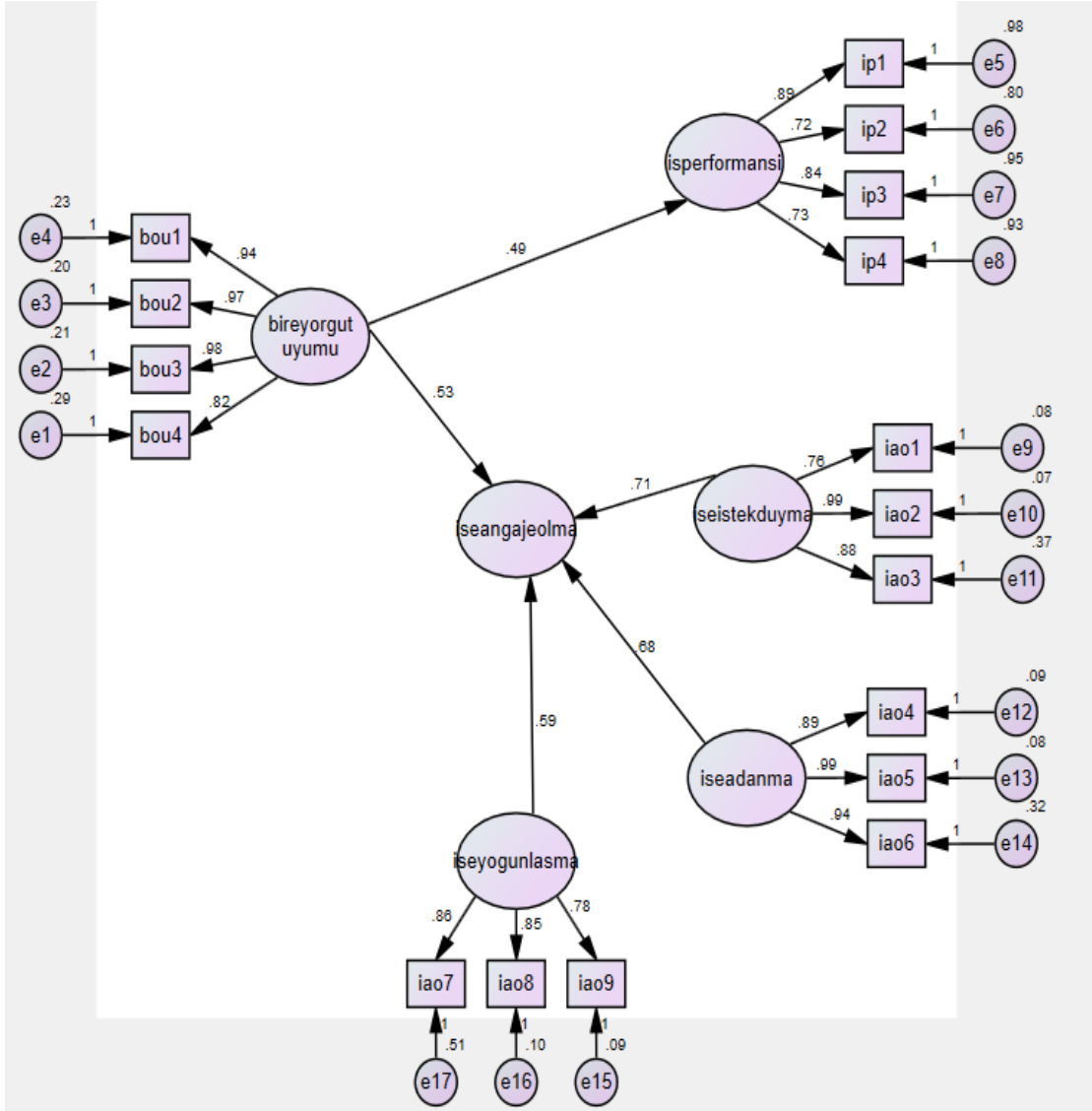
İşe istek duyma ile işe adanma arasında pozitif yönde % 75.5 anlamlı ilişki ( $r=0,755$ ,  $p=0,000$ ), işe adanma ile pozitif yönde % 88.8 anlamlı ilişki ( $r=0,888$ ,  $p=0,000$ ), işe yoğunlaşma ile pozitif yönde % 88.2 anlamlı ilişki ( $r=0,882$ ,  $p=0,000$ ) ve işe angaje olma ile pozitif yönde % 94.7 anlamlı ilişki ( $r=0,947$ ,  $p=0,000$ ) belirlenmiştir.

İşe adanma ile işe yoğunlaşma arasında pozitif yönde % 88.2 anlamlı ilişki ( $r=0,882$ ,  $p=0,000$ ) ve işe angaje olma ile pozitif yönde % 96.9 anlamlı ilişki ( $r=0,969$ ,  $p=0,000$ ) belirlenmiştir.

İşe yoğunlaşma ile işe angaje olma arasında pozitif yönde % 94.5 anlamlı ilişki ( $r=0,945$ ,  $p=0,000$ ) belirlenmiştir.

## **F. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)**

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. Modelde yer alan tüm yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlar. YEM, iki tip gizil değişken türü içerir: içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) gizil değişkenler. Bu iki tür değişken, tanımlanan model içinde gizil yapıda bağımlı veya bağımsız değişken olma durumlarına göre ayrılırlar. Bu çalışmada test edilecek modele uygun olarak ilişkiler yol analizi dahilinde tahmin edilmiştir.



Şekil 18. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Çizelge 18. YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
$X^2 /sd$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2.18	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.986	İyi uyum
TLI (NNFI)	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.967	İyi uyum
IFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.932	Kabul edilebilir
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$	0.998	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06-0.08	0.035	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85	0.977	İyi uyum
AGFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85	0.951	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	$\leq 0.05$	0.06-0.08	0.026	İyi uyum

Tablo 12’de  $X^2 /sd = 2.18$  çıkmıştır,  $\leq 3$  koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.979 ile  $\geq 0.95$  sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.967 ile  $\geq 0.95$  sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.944 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilebilir”, CFI=0.998 ile  $\geq 0.95$  sağladığından “iyi uyum”, RMSEA=0.035 ile  $\leq 0.05$  sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.977 ile  $\geq 0.90$  sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.951 ile  $\geq 0.90$  sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.026 ile  $\leq 0.05$  sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 19. YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
BÖU→İAOL	+	0.530	0.117	4.530	0.000*	Anlamli ilişki
BÖUY→İŞPER	+	0.491	0.078	6.295	0.000*	Anlamli ilişki

\*0.05 için anlamli ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; birey örgüt uyumu (BÖU) işe angaje olma (İAOL) üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ( $\beta=0.530$ ,  $p<0.01$ ). Birey örgüt uyumu (BÖU), iş performansı (İŞPER) üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir

( $\beta=0.491$ ,  $p < 0.01$ ). Tahmin sonuçlarından görüleceği üzere, birey örgüt uyumu artıkça önce işe angaje olma düzeyi artış gösterir, ardından iş performansına olumlu yönde yansımaktadır. Elde edilen bu sonuç teorik çıkarımla uyum göstermektedir.

## G. Boyutlara Yönelik Normallik Sınaması ve Tanımsal İstatistik Bilgiler

Yapılacak analizlerin belirlemesinde normallik testi sonuçlarına göre karar verileceği için Tablo 14’te her bir boyut için tanımsal bilgilerin yan sıra normallik test sonuçları da verilmiştir.

Çizelge 20. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Boyutlar	Ortalama	St. Sapma	Asimetri	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
					ist	p	İst	p
Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Genel Boyutu	3,358	1,162	-0,636	-0,538	0,187	0,000	0,906	0,000
İş Performansı Ölçeği Genel Boyutu	3,964	1,040	-1,611	2,159	0,224	0,000	0,792	0,000
İşe İstek Duyuma Alt Boyutu	3,713	1,055	-1,054	0,711	0,196	0,000	0,877	0,000
İşe Adanma Alt Boyutu	3,875	1,095	-1,410	1,472	0,249	0,000	0,807	0,000
İşe Yoğunlaşma Alt Boyutu	3,831	1,071	-1,188	1,008	0,207	0,000	0,850	0,000
İşe Angaje Olma Ölçeği Genel Boyutu	3,806	1,024	-1,320	1,418	0,172	0,000	0,853	0,000

Görüleceği üzere, her iki normallik testi sonucunda  $p < 0.05$  olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır.

## H. Grup Farklılığı Analizleri

Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakılmıştır.

Çizelge 21. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Birey-Örgüt Uyumu Genel Boyutu	Kadın	296	237,00	3,32	26197,0	0,315
	Erkek	187	249,91	3,41		
İş Performansı Ölçeği Genel Boyutu	Kadın	296	234,21	3,96	25370,5	0,119
	Erkek	187	254,33	3,97		
İşe İstek Duyuma Alt Boyutu	Kadın	296	240,92	3,72	27356,5	0,828
	Erkek	187	243,71	3,71		
İşe Adanma Alt Boyutu	Kadın	296	243,04	3,90	27368,0	0,833
	Erkek	187	240,35	3,83		
İşe Yoğunlaşma Alt Boyutu	Kadın	296	244,94	3,87	26806,5	0,553
	Erkek	187	237,35	3,77		
İşe Angaje Olma Ölçeği Genel Boyutu	Kadın	296	242,93	3,83	27400,0	0,853
	Erkek	187	240,52	3,77		

Cinsiyet grupları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $p>0.05$ ). Cinsiyet grupları ele alınan alt boyut ve boyutlar açısından farklı görüşe sahip değildir.

Çizelge 22. Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis	P
Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Genel Boyutu	18-25	30	282,60	3,77	15,592	0,001*
	26-35	156	269,82	3,59		
	36-45	192	217,04	3,13		
	45 ve üstü	105	234,70	3,31		
İş Performansı Ölçeği Genel Boyutu	18-25	30	259,17	4,19	3,362	0,339
	26-35	156	241,81	4,02		
	36-45	192	230,35	3,87		
	45 ve üstü	105	258,68	3,99		
İşe İstek Duyuma Alt Boyutu	18-25	30	237,90	3,71	10,241	0,017*
	26-35	156	235,57	3,71		
	36-45	192	227,51	3,61		
	45 ve üstü	105	279,22	3,91		
İşe Adanma Alt Boyutu	18-25	30	266,82	4,07	8,926	0,030*
	26-35	156	246,99	3,94		
	36-45	192	221,02	3,73		
	45 ve üstü	105	265,86	4,00		
İşe Yoğunlaşma Alt Boyutu	18-25	30	238,88	3,97	3,970	0,265
	26-35	156	232,74	3,81		
	36-45	192	237,32	3,77		
	45 ve üstü	105	265,20	3,94		
İşe Angaje Olma Ölçeği Genel Boyutu	18-25	30	246,13	3,92	7,164	0,067
	26-35	156	236,40	3,82		
	36-45	192	228,98	3,70		
	45 ve üstü	105	272,94	3,95		

\*0.05 için anlamlı farklılık

Birey-örgüt uyumu ölçeği genel boyutu, işe istek duyma alt boyutu ve işe adanma alt boyutu yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0.05$ ). Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında; birey-örgüt uyumu ölçeği genel boyutu ve işe adanma alt boyutu için yaş aralığı 18-25 olan katılımcıların skor değerinin anlamlı şekilde yüksek olduğu, işe istek duyma alt boyutu için yaş aralığı 45 ve üstü olan katılımcıların skor değerinin anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 23. Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Genel Boyutu	Evli	296	241,66	3,36	27576,0	0,946
İş Performansı Ölçeği Genel Boyutu	Bekar	187	242,53	3,35		
İşe İstek Duyma Alt Boyutu	Evli	296	242,24	3,93	27605,5	0,962
İşe Adanma Alt Boyutu	Bekar	187	241,62	4,02		
İşe Yoğunlaşma Alt Boyutu	Evli	296	244,80	3,72	26846,0	0,572
İşe Angaje Olma Ölçeği Genel Boyutu	Bekar	187	237,56	3,71		
	Evli	296	240,03	3,84	27092,5	0,690
	Bekar	187	245,12	3,93		
	Evli	296	245,00	3,81	26787,0	0,544
	Bekar	187	237,25	3,86		
	Evli	296	244,89	3,79	26820,0	0,565
	Bekar	187	237,42	3,83		

Medeni durum grupları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $p>0.05$ ). Medeni durum grupları ele alınan alt boyut ve boyutlar açısından farklı görüşe sahip değildir.

Çizelge 24. Eğitim Durumu Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Genel Boyutu	Üniversite	383	242,16	3,37	19090,5	0,961
İş Performansı Ölçeği Genel Boyutu	Lisansüstü	100	241,41	3,31		
İşe İstek Duyma Alt Boyutu	Üniversite	383	236,00	3,93	16852,5	0,062
İşe Adanma Alt Boyutu	Lisansüstü	100	264,98	4,09		
İşe Yoğunlaşma Alt Boyutu	Üniversite	383	239,89	3,69	18343,5	0,509
İşe Angaje Olma Ölçeği Genel Boyutu	Lisansüstü	100	250,07	3,80		
	Üniversite	383	241,06	3,87	18790,5	0,768
	Lisansüstü	100	245,60	3,91		
	Üniversite	383	234,78	3,78	16385,5	0,023*
	Lisansüstü	100	269,65	4,02		
	Üniversite	383	237,88	3,78	17572,0	0,202
	Lisansüstü	100	257,78	3,91		

\*0.05 için anlamlı farklılık



İşe yoğunlaşma alt boyutu eğitim durumu grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında, işe yoğunlaşma alt boyutu için eğitim durumu “lisansüstü” olan katılımcıların skor değerinin anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 25. Gelir Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis	p
Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Genel Boyutu	Gelir Giderden Az	107	215,31	3,14	5,464	0,065
	Gelir Gidere Denk	278	247,30	3,42		
	Gelir Giderden Fazla	98	256,11	3,41		
İş Performansı Ölçeği Genel Boyutu	Gelir Giderden Az	107	254,40	4,02	2,207	0,332
	Gelir Gidere Denk	278	234,04	3,93		
	Gelir Giderden Fazla	98	251,05	4,00		
İşe İstek Duyma Alt Boyutu	Gelir Giderden Az	107	238,99	3,67	3,762	0,152
	Gelir Gidere Denk	278	234,78	3,66		
	Gelir Giderden Fazla	98	265,77	3,91		
İşe Adanma Alt Boyutu	Gelir Giderden Az	107	243,01	3,83	2,547	0,280
	Gelir Gidere Denk	278	235,04	3,83		
	Gelir Giderden Fazla	98	260,62	4,05		
İşe Yoğunlaşma Alt Boyutu	Gelir Giderden Az	107	251,89	3,86	4,669	0,097
	Gelir Gidere Denk	278	230,85	3,76		
	Gelir Giderden Fazla	98	262,82	4,00		
İşe Angaje Olma Ölçeği Genel Boyutu	Gelir Giderden Az	107	246,39	3,79	5,032	0,081
	Gelir Gidere Denk	278	231,33	3,75		
	Gelir Giderden Fazla	98	267,46	3,99		

Gelir durumu grupları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $p > 0.05$ ). Gelir durumu grupları ele alınan alt boyut ve boyutlar açısından farklı görüşe sahip değildir.



## V.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### A. Tartışma

Birey-örgüt uyumunu gözetmek, sadece çalışanların mutluluğunu ve verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal başarı ve sürdürülebilirlik için de kritik bir stratejidir. İşletmeler için olumlu çıktılar üreten birey örgüt uyumunun etkilediği kavramların ortaya konulması büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, İstanbul'da özel okullarda görev yapan farklı branşlardaki 483 lise öğretmeni için birey örgüt uyumunun iş performansına ve işe angaje olmaya etkisini belirlemektir.

Katılımcıların %61,3'ü kadın ve %38,7'si ise erkektir. Öğretmenlerin %6,2'si 18-25 yaş arasında, %32,3'ü 26-35 yaş arasında, %39,8'i 36-45 yaş arasında ve %21,7'si ise 45 ve üzeri yaştadır. Görüşülen öğretmenlerin %61,3'ü evli ve %38,7'si bekardır. Katılımcıların %79,3'ü üniversite ve %20,7'si ise lisansüstü eğitim durumuna sahiptir. Öğretmenlerin %22,2'sinin geliri giderinden az, %57,6'sının geliri giderine denk ve %20,3'ünün ise geliri giderinden fazladır.

Birey-örgüt uyumu ölçeğine katılımcıların geneli "3,36" genel ortalaması ile "kararsızım" yönünde cevap vermiştir. İş performansı ölçeğine katılımcıların geneli "3,96" genel ortalaması ile "katılıyorum" yönünde cevap vermiştir. İşe angaje olma ölçeğine katılımcıların geneli "3,81" genel ortalama ile "katılıyorum" yönünde cevap vermiştir.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, işe angaje olma için 3 faktör, birey örgüt uyumu için 1 faktör ve iş performansı için 1 faktör öz değerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. Anti-imaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde işe angaje olma için (0.58-0.72) arasında, birey örgüt uyumu ölçeği için (0.61-0.79) arasında ve iş performansı ölçeği için (0.56-0.75) olarak elde edilmiştir. Her üç ölçek için extraction (çıkarma) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece

soru çıkarımına gidilmemiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmış, uyum iyilikleri olumlu sonuçlar vermiştir.

Korelasyon analizi sonucunda, birey örgüt uyumu ile iş performansı arasında pozitif yönde % 48.1 anlamlı ilişki ( $r=0,481$ ,  $p=0,000$ ) ve işe angaje olma ile pozitif yönde % 51.2 anlamlı ilişki ( $r=0,512$ ,  $p=0,000$ ) belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda, birey örgüt uyumu işe angaje olma üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta=0.530$ ,  $p<0.01$ ). Birey örgüt uyumu, iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta=0.491$ ,  $p<0.01$ ). Tahmin sonuçlarından görüleceği üzere, birey örgüt uyumu artıkça önce işe angaje olma düzeyi artış gösterir, ardından iş performansına olumlu yönde yansımaktadır. H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Goodman & Svyantek (1999) yaptıkları çalışmada, çalışanların kişi-örgüt uyumlarının, yöneticiler tarafından yapılan bağlamsal ve görev performansı değerlendirmelerini etkileyebileceği bulgusuna ulaşmışlardır. Bunun sebebini ise yöneticilerin daha yüksek kişi-örgüt uyumuna sahip olduğunu düşündükleri çalışanlarının daha yüksek görev ve bağlamsal performans gösterecekleri yönündeki algılarıdır.

Lauver & Kristof-Brown (2001), Ulusal bir kamyon şirketinin 204 çalışanı üzerinde yaptıkları anket ve analiz sonucunda, kişi-örgüt uyumunun görev performansıyla ilişkisi tespit edilememiş olmakla birlikte, bağlamsal performans ile ilgili hipotezi anlamlı ve pozitif bir şekilde desteklenmiştir.

Arthur vd. (2006), toplam 197 kaynak (dergi, kitap, tez, makale, bildiri, sempozyum, konferans vs.) üzerinde yaptıkları analiz sonucunda, kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasında zayıf bir ilişki tespit etmiş olup, kişi-örgüt uyumunun iş tutumları üzerinde ise güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

McCulloch & Turban (2007), ABD ve Kanada'da finans sektöründe hizmet veren 14 çağrı merkezinde çalışanların kişi-örgüt uyumu ile iş performansı ve işte kalma davranışı arasındaki ilişkisi üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasında bir ilişki bulunamamış olmakla birlikte; kişi-örgüt uyumunun çalışanın iş devamlılığı ve iş tatmini ile ilişkisini ortaya koymuştur.

Han vd., (2010), Tayvan Bayer şirketinde 113 çalışanın üzerinde yaptıkları analiz sonucunda kişi-örgüt uyumunu görev performansı ile ilişkisinin olmadığı, bağlamsal performans ile ise güçlü bir ilişkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Ulutaş (2010) çalışmasında, birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu, bağlılık, verimlilik, iş stresi ve çatışma arasındaki ilişkiyi irdelemek amacıyla Dalaman Havalimanı çalışanlarından 367 katılımcıya anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu, bağlılık, verimlilik arasında pozitif; iş stresi ve çatışma arasında ise negatif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çelik vd., (2011), Kocaeli bölgesinde konaklama sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerden anket tekniği ile 311 çalışandan veri toplanmış ve yapılan analiz sonucunda, birey-örgüt uyumunun iş performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Tuna (2014), Alman bir şirketin şubesi olan Tayvan Bayer çalışanlarına yönelik 3 farklı anket uygulaması yapmış olup, analiz sonucunda kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performansı ile ilişkisi tespit edilmiştir. Farooqui ve Nagendra (2014), kişi-örgüt uyumu, iş tatmini ve iş performansı ile alakalı olarak literatür taraması yaparak analizlere tabi tutmuşlardır. Analiz sonucunda kişi-örgüt uyumunun, iş doyumunu ve çalışanların performansını belirlemede güçlü bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Kılıç ve Yener (2015), Adana' da faaliyet gösteren bankalardan 196 çalışan üzerine anket uygulaması yapılmış olup, analiz sonucunda kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerinde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Demir (2015), Muğla bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde, 399 çalışanla yüz yüze görüşme yapılarak yapılan anket ve analizler sonucunda kişi-örgüt uyumunun hem iş performansını hem de işte kalma niyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Turunç ve Çelik (2012) çalışmalarında, savunma sektöründen 302 katılımcıya anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, birey-örgüt uyumunun artırılmasında rolü olduğu değerlendirilen iş tatmini ile amire güvenin etkileri ve bu etkilerde dağıtım adaletinin düzenleyici etkisinin olup olmadığının

belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, kurulan hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir.

Özdemir (2017) çalışmasında, Selçuk ilçesinde kamu ilköğretim okullarında görevli idari personel ve öğretmenlerden oluşan 264 katılımcıya anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde birey-örgüt uyumunun pozitif yönde ve anlamlı bir ara değişken olduğu sonucunu elde etmiştir.

Kesen (2017) çalışmasında, Çanakkale ilinde görev yapan 355 hemşireye anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, birey-örgüt uyumunun duygusal emeğin boyutlarından derinden davranış ve doğal duyguları pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği, ancak birey-örgüt uyumu ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Eroğlu (2020) çalışmasında, ulusal düzeyde güvenlikten sorumlu kamu kurumunda görev yapan sözleşmeli statüsündeki 581 katılımcıya anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, iş yükü ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kişiörgüt uyumunun aracı değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Aydoğan Güteryüz (2020) çalışmasında, Ankara ilindeki banka çalışanlarından 345 katılımcıya anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, kişi-örgüt uyumu ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu ve örgüt kültürünün %37' sinin kişi örgüt uyumu tarafından açıklandığı sonucuna varmışlardır.

Yavuz ve Akgemci (2021) çalışmasında, Konya ilinin merkez ilçelerindeki banka çalışanlarından 371 katılımcıya anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, birey-örgüt uyumu ile psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu, ayrıca birey-örgüt uyumunun psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sevinç vd., (2022) çalışmalarında, Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanlarından 233 katılımcıya anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, paternalist liderlik boyutlarından ilgi

ve destek boyutları hariç diğer tüm boyutlarının birey-örgüt uyumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İşe angaje olma üzerine yapılan çalışmalar şöyle sıralanabilir;

Arifin vd. (2014) Jakarta'daki 15 İslami lisede görevli 251 öğretmen üzerinde, örgüt kültürü ve dönüşümcü liderliğin, işe angaje olma davranışı ve performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışmasında, dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün işe angaje olma davranışını istatistikî olarak anlamlı ve güçlü bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Köse (2015) işe angaje olma ile örgütsel destek ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışması sonucunda; işe angaje olmuş bireylerin, örgütsel destek algılarının yüksek olduğu, işe angaje olmuş bireylerin, olumlu örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Roozeboom & Schelvis (2015) işe angaje olma davranışının teorik olarak örgütler için pozitif sonuçlar sağlayan bir kavram olup olmadığını belirlemeye yönelik çalışmaları sonucunda; işe angaje olma davranışının, teorik olarak örgütler için pozitif sonuçlar sağlayan bir kavram olduğunu saptanmışlardır. Aynı zamanda işe angaje olmuş çalışanların, iş stresine bağlı olarak şikayetlerinin daha az olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğunu tespit etmişlerdir.

Ertürk ve Aydın (2018) örgütsel iletişim ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmaları sonucunda; örgütsel iletişim ile işe angaje olma arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmişlerdir. Ayrıca işe angaje olmanın yaş değişkenine göre farklılaştığını bulgulamışlardır.

Müceldili vd., (2020) psikolojik güvenliğin işe angaje olmaya etkisi ölçmeyi amaçlayan çalışmaları sonucunda, psikolojik güvenlik ve işe angaje olma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Ersin (2021) sağlık çalışanlarının işe angaje olmasının, iş performansına etkisini belirlemeye amaçlayan çalışması sonucunda; işe angaje olma ve alt boyutları ile görev performansı, bağlamsal performans ve iş performansı arasında istatistikî olarak anlamlı orta şiddette bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Kocaoğlu (2022) hizmetkâr liderlik ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışması sonucunda; hizmetkâr liderliğin işe angaje olmayı, düşük düzeyde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini sonucuna ulaşmıştır.

Demirbanka Afşar (2022) stratejik çevikliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın aracı rolünü belirlemeye yönelik çalışması sonucunda, stratejik çevikliğin yenilikçi iş davranışı ve işe angaje olma üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ve aradaki ilişkide işe angaje olmanın aracı rolünün bulunduğunu tespit etmiştir.

Boyutlara yönelik normallik testi sonucunda Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri  $p < 0.05$  olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda, grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılmıştır. Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakılmıştır.

Grup farklılığı analizleri sonucunda; cinsiyet, medeni durum ve gelir durumu açısından anlamlı farklılıklar belirlenmemiştir ( $p > 0.05$ ). Bu gruplar ele alınan alt boyut ve boyutlar açısından farklı görüşe sahip değildir.

Birey-örgüt uyumu ölçeği genel boyutu, işe istek duyma alt boyutu ve işe adanma alt boyutu yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında; birey-örgüt uyumu ölçeği genel boyutu ve işe adanma alt boyutu için yaş aralığı 18-25 olan katılımcıların skor değerinin anlamlı şekilde yüksek olduğu, işe istek duyma alt boyutu için yaş aralığı 45 ve üstü olan katılımcıların skor değerinin anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir.

İşe yoğunlaşma alt boyutu eğitim durumu grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında, işe yoğunlaşma alt boyutu için eğitim durumu “lisansüstü” olan katılımcıların skor değerinin anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Keleş (2017) yapmış olduğu çalışmada cinsiyet ve bireysel iş performansı arasında anlamlı bir değişim bulamamıştır. Demirdöken (2017) medeni durum ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunmuştur. Bekar çalışanların, evli çalışanlardan daha yüksek performansa sahip olduğunu iddia



etmiştir. Tercan (2017) gerçekleştirdiği araştırma üzerine yaş ve bireysel iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Çalışmaya yeni başlayan çalışanların heyecanı ile daha uzun süredir çalışan ve belli bir yaşın üzerindeki çalışanların isteklerinin aynı olmadığı söylenebilir. Özdemir vd. (2019), çalışanlarının iş performans seviyelerinin cinsiyetlerine veya medeni durumlarına göre değişiklik göstermediğini belirtmişlerdir. Kartal (2017) çalışmasında, sağlık çalışanlarının eğitim durumuna göre birey-örgüt uyumu düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Eğitim durumu “lise” olanların birey-örgüt uyumları anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Gül (2019) çalışmasında, Konya il merkezindeki kamu kurum ve kuruluşu çalışanlarına yönelik birey-iş uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Literatürde, Polatçı vd., (2020) çalışmasında, sağlık çalışanları için cinsiyet ile birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumu düzeyleri arasında anlamlı bir anlamlı farklılık bulunmamıştır. Medeni duruma göre sağlık çalışanlarının birey-örgüt uyumu düzeyleri anlamlı farklılık göstermiştir. Bekar sağlık çalışanlarının birey-örgüt uyumları evlilere göre daha yüksek çıkmıştır. Yaş açısından sağlık çalışanlarının birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumu düzeyleri anlamlı farklılık göstermiştir. Birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumları “18- 24” yaş grubundaki sağlık çalışanlarında diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

## **B. Sonuç**

Birey-örgüt uyumuna yönelik olarak geçmişten günümüze kadar gerçekleştirilen çalışmalarda, işletmelerin kendi değer ve kültürleri ile en çok benzeşme gösteren adayların tercih edilmesine vurgu yapılmaktadır. Uyuma dair yapılan tanımlar, farklı perspektiflerden açıklanılmaya çalışılmıştır. Bu konuda uyum üzerinde etkili olan faktörler değerlendirilmiştir. Bunun yanında birey-örgüt konulu literatür incelendiğinde, uyumun var olması halinde, bu uyumun kişisel ve kurumsal yönden birtakım sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür. Birey-örgüt uyumu oluşturulduğunda, kişisel bakımdan bazı iş tutumlarında değişiklik meydana geldiği saptanmıştır. Yapılan çalışmaların çoğu kurumsal

bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi iş tutumları ile uyum arasında bulunan ilişkiyi ele almaktadır.

Birey ile örgüt arasında bir uyum olduğunda çalışan kişiler, işletmelerini daha olumlu algılamaktadırlar. Başka bir ifadeyle, çalıştıkları kurumu istek ve ihtiyaçlarının karşılandığı bir yapı şeklinde görmektedirler. Elde ettikleri başarıları da yaptıkları işte gösterdikleri performansa ve kişisel yetkinliklerine bağlarlar. Diğer taraftan çalıştığı kurumla uyumu düşük olan kişilerin ise işletmeye bakış açıları daha olumsuzdur. Düşük uyumlu iş yapan kişilerin hayal kırıklıkları fazla olur, işi bırakma niyetlerinde artış olur, iş tatminleri azalır, performansları düşer ve kuruma sadakatleri azalır.

İş performansı kavramı, çok sayıda unsurun etkisi altında kalan kaotik bir yapıya sahiptir. Bu kavram, yalnızca davranışların bir sonucu olarak değil, aynı zamanda davranışın kendisi olarak da tanımlanır. İş performansı, işgörenlerin kurumsal hedefler ile paralel bir şekilde ilerlerken arzu ettikleri sonuçlara ulaşma derecelerini göstermektedir. Bundan dolayı iş performansı, yalnızca kurum için değil bunun yanında işgörenler açısından da büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin belirledikleri hedefleri gerçekleştirebilmeleri adına çalışanlarının performanslarını çok iyi yönetebilmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin başarıya ulaşmalarındaki kilit unsur çalışanların iş performanslarıdır. Kurum çalışanlarının yaptıkları işin farkında olmaları, geleceklerine yönelik fikir sahibi olarak gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar kendi performanslarını arttırdıkça, üyesi oldukları işletmenin de performansında artış ortaya çıkmaktadır. Bundan ötürü, belirli dönemlerde çalışanların performanslarının ölçülüp değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde de çalışanların performanslarını iyileştirmeye dönük faaliyetlerde bulunulması gerekir. Bu uygulamalarla birlikte hem kişisel hem de grup performanslarında yükseliş meydana gelecektir. Değerlendirmeler sonrasında yüksek performans ortaya koyan çalışanların ödüllendirilmesi, performanslardaki artışı desteklemektedir. Kendisine değer verildiği hisseden ve motivasyonu yükselen çalışanlar kurumsal amaçlara daha fazla odaklanabilmektedir.

Bir işletmede çalışan kişilerin yaptıkları işe angaje olmaları üzerinde etkisi bulunan birçok unsur söz konusudur. Bunlar arasında kişisel, kurumsal ve çevresel faktörler yer almaktadır. İşletme yöneticilerinin bunun bilincini taşıyarak çalışanlarına uygun bir şekilde yaklaşım sergilemeleri, kişilerin işe angaje olması bakımından önem taşımaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının işe angaje olmalarını arzu ediyorsa iş kaynakları ile iş talepleri arasında bir denge oluşturmaları gerekmektedir. Çalışan birey, sözü edilen dengenin bozulduğunu fark ettiğinde işe angaje olmaktan uzaklaşmaktadır.

İşe angaje olma konusunda belirleyici unsurlardan biri de kurumsal kültürdür. Kendilerine uygun bir kurumsal kültürün olduğunu gören kişilerin işe angaje olmaları kolaylaşmaktadır. İşe angaje olma üzerinde etkisi olan bir başka unsur da dönüşümcü liderlik tarzına sahip liderlerin varlığıdır. Bu tarzdaki liderlerin yönettikleri işletmelerde, çalışan bireyler işe daha çok angaje olmaktadır. Kurum çalışanlarının yaptıkları işi anlamlı bulmasıyla birlikte yöneticiler tarafından sağlanan motivasyon ve ilham sayesinde işe angaje olan çalışanların sayısında artış olmaktadır.

Bireyler arası ilişkiler, işe angaje olmayı etkileyen bir başka faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişinin arkadaş ya da aile ortamında yaşadığı stres, işe angaje olmasını olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmeler, çalışanların özel yaşantılarına müdahalede bulunamazlar. Fakat, çalışanlarının iş yaptıkları ortamdaki stresi en aza indirebilirler. Bu şekilde çalışanların işe angaje olma düzeyinde artış ortaya çıkar.

### **C. Öneriler**

İşletme yöneticileri tarafından, çalışanların işletme ile uyum sağlamaları ve işleriyle bütünleşmelerine katkısı olacağına inanıldığı için ödül mekanizmasına gereken özen gösterilmelidir.

Birey-örgüt uyumunun işe angaje olmaya olumlu etkilerinin bulunması nedeniyle, işe alım süreçlerinde personel adaylarına kişilik testleri uygulanmalıdır. Böylelikle, işletme ile değer yargıları birbirine benzeyen ve yüksek düzeyde uyumluluk gösterebilecek kişilerin işe alınması sağlanabilir.

Yöneticiler işe angaje olmayı arttırabilmek için; işe angaje olmayı destekleyecek kurumsal kültür yaratmak, kurumsal hedefleri açık ve net bir biçimde ortaya koymak, astlar ve üstler arasında sağlam bir iletişim ağı oluşturmak, işgören taleplerini önemsemek, personele daha çok yetki vermek, çalışanların işletmeye sundukları katkıları içtenlikle taktir etmek, işgören ile işletmeleri ortak bir amaçta birleştirmek, çalışanların tükenmişlik yaşamamaları için gerekli tedbirleri almak konularına önem vermelidir.

Birey-örgüt uyumu ve iş tatmini, kişilerin performans ve verimliliklerine sundukları katkılar nedeniyle önemli unsurlardır. Birey-örgüt uyumu ve iş tatmini orta düzeyde olan çalışanlara yönelik gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Buna bağlı olarak, eğitim programları geliştirme, motive edici aktiviteler planlama, maddi destek sunma gibi çalışmaların yapılması faydalı olacaktır.

Bir işletmede çalışmakta olan kişiler işlerini yaparlarken işletmede devamlı değişimler meydana gelebilmektedir. Çalışanların bir bölümü yaşanan bu değişimler hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmekte, bir bölümü ise ayak uyduramadıklarından işlerine karşı soğuyabilmektedirler. Uyum sağlayamayan kişiler çözümü işi bırakmakta bulabilirler. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin, bu olumsuzlukların önüne geçebilmek için iş koşullarına gereken özeni göstermeleri ve iş koşullarını iyileştirici çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Buradan hareketle, çalışanların iş güvenliklerinin sağlanması, fazla mesai nöbet gibi düzenlemelerinin uygun şekilde yapılması, işletmede meydana değişimlerin hızlı bir şekilde takip edilebilmesi için imkanlar sunulması (sosyal medya, duyuru, afiş vs.), teknik ekipmanlar ve malzemelerinin kalite ve miktar yönünden yeterli olması, fiziksel koşulların geliştirilmesi, atama ve terfi gibi durumlarda adil olunması, işletmede gerçekleştirilen eğitim ve sosyal faaliyetlere çalışanların aktif olarak katılımlarının teşvik edilmesi gerekmektedir.

İşletmede çalışmakta olan kişilere kurumsal faaliyetler ve sonuçlarına yönelik geri bildirimler sağlanmalıdır.

İşletmelerin rekabet avantajına sahip olabilmeleri, üretken olmaları ve sürdürülebilir nitelikte olmaları adına çalışanlarının bilgi ve becerilerinin işletme lehine alınacak kararlara dahil edilmesi gerekir. Çalışanların kendilerine değer

verildiğini görmeleri ve yüksek performans ortaya koyabilmeleri açısından bu uygulamaların önemi büyüktür.

İleri çalışmalarda, farklı sektörler ve farklı örneklem gruplarında değişik ölçek bileşenleri ile çalışma uygulanabilir. Ayrıca, farklı ilişki analiz yöntemleri kullanılarak literatüre katkı sağlanabilir. Bu alışma İstanbul ili sınırlı tutulmuştur, farklı iller ve bölgeler için örneklem alanı genişletilebilir.



## VI. KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ALBRECHT, S.L. (2010). *New Horizons in Management. Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice.* London: Edward Elgar Publishing.

GOMEZ, P.G., LORENTE, J.C., & VALLS, M.P. (2017). Do High-Performance Human Resource Practices Work? The Mediating Role of Organizational Learning Capability. *C. University içinde, JMO* (189-210). Cambridge: Cambridge Press.

GÜÇLÜ, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.*

LUIS, R.G.-M., BALKIN, D.B., & CARDY, R.L. (2004). *Managing Human Resources.* New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

RICE, C., MARLOW, F., & MASARECH, M.A. (2012). *The Engagement Equation: Leadership Strategies For an Inspired Workforce.* John Wiley Sons.

SCHAUFELI, W. (2013). *What is Engagement?, Employee Engagement in Theory And Practice.* London: Routledge, 3-37.

### MAKALELER

ABDULLAH, A.G.K, LING, Y., & KHALIMI, H.B. (2017). Ethical Work Climate And Teacher Workplace Engagement: Moderating Role Of Leader's Trust. **World Journal of Management and Behavioral Studies**, 5(2), 41-46.

AFZALI, A., MOHTARI, A.A., & SHIRKOUHI, H. (2014). Investigating the Influence of Percieved Organizatinal Support, Psychological

- Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation. **Technical Gazette May/June** , 623-629.
- AGYEMANG, C.B., & OFEI, S.B. (2013). Employee Work Engagement And Organizational Commitment: A Comparative Study Of Private And Public Sector Organizations in Ghana. **European Journal Of Business And Innovation Research**, 1(4), 20-33.
- ALFES, K., TRUSS, C., SOANE, E., REES, C., & GATENBY, M. (2013). The Relationship Between Line Manager Behavior Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement. **Human Resource Management**, 52, 839-859.
- ANAND ,V.V., & MADHUVANTHI, K. (2012). A Study on the Employee Engagement With Special Reference to CPCL. **In 2012-International Conference on Management Issues in Emerging Economies (ICMIEE)**, 25-30, IEEE.
- ANDREWS, M.C., BAKER, T., & HUNT, T.G. (2010). Values and Person-Organization Fit Does Moral Intensity Strengthen Outcomes?. **Leadership & Organization Development Journal**, (Unit 07), 1–5.
- ARIAN, G., MOJGAN, R., & SHAPOUR, S. (2010). Explaining The Impact of Person- Organization Fit on Work Alienation and Work Engagement. **Strategic Management Thought**, 4(1), 209–230.
- ARIANI, D.W. (2013). The Relationship Between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. **International Journal of Business Administration**, 4(2), 46-57.
- ARIFEEN, N.U., HUSSAIN, M., KAZMI, S., MUBIN, M., LATIF, S., & QADRI, W. (2014). Measuring Business Performance: Comparison of Financial, Non-Financial and Qualitative Indicators. **European Journal of Business and Management**, 6(4), 38-45.
- ARIFIN, F., TROENA, E., DJUMAHIR, M., & RAHAYU, M. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Work



- Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model. **International Journal of Education and Research**, 2(1), 1-14.
- ARTHUR, W. & BELL, S., VILLADO, A. (2006). The Use of Person–Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *The Journal of applied psychology*. 91(1), 786-801.
- ARIFIN, F., AFNAN, A., DJUMAHIR, T. & RAHAYU, M. (2014). Organizational culture, transformational leadership, work engagement and teacher's performance: test of a model. **International Journal of Education and Research**, 2(1), 1-14.
- ASHFAQ, B., & HAMID, A. (2021). Person-Organization Fit and Organization Citizenship Behavior: Modeling The Work Engagement as a Mediator. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 13(1), 19-39.
- AYDOĞAN GÜLERYÜZ, E. & AYDINTAN, B. (2020). Kişi-örgüt uyumu ve örgüt kültürü arasındaki ilişki, bankacılık sektöründe bir uygulama, Uluslararası **Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, 6(1), 51-78.
- BAKKER, A.B., ALBRECHT, S.L., & LEITER, M.P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 20(1), 4-28.
- BARTRAM, T., LEGGAT, S.G., & STANTON, P. (2014). Social Identification: Linking High Performance Work Systems, Psychological Empowerment and Patient Care. **The International Journal of Human Resource Management**, 2401-2419.
- BASIT, A.A. (2020). How Does Political Skill Lead to Job and Organization Engagement? Role of Self-Evaluations. **Journal of Management Development**, 39(7/8), 895- 910.
- BATT, R., & COLVIN, A. (2011). An Employment Systems Approach to Turnover: Human Resources Practices, Quits, Dismissals and Performance. **Academy of Management Journal**, 54(4), 695-717.

- BAYRAMLIK, H., BAYIK, M.E. & GÜNEY, G. (2015). Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İş Görenleri Üzerinde Bir Uygulama. **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, 25(2), 1-28.
- BHRAMANTYO, AMBARWATI, T, & ROBBIE, R.I. (2021). Effect Of The Ethical Climate On Employee Engagement Through Work Satisfaction As An Intervening Variables (Case Study on Bank Jatim Syariah Malang). **International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)**, 5(1), 226-240.
- BIGGS, A., BROUGH, P., & BARBOUR, J.P. (2014), Strategic Alignment With Organizational Priorities and Work Engagement: A Multi- Wave Analysis. **Journal of Organizational Behavior**, 35, 301-324.
- BISWAS, S., & KAPIL, K. (2017). Linking Perceived Organizational Support and Organizational Justice to Employees' In-Role Performance and Organizational Cynicism Through Organizational Trust: A Field Investigation in India. **Journal of Management Development**, 1(1), 1-17.
- BORMAN, W.C., & MOTOWIDLO, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. **Human Performance**, 10, 99–109.
- BOWEN, D., & OSTROFF, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of The “Strength” of The HRM System. **Academy of Management Review**, 29(2), 203–221.
- BOXALL, P., & MACKY, K. (2009). Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High Involvement Stream. **Human Resource Management Journal**, 19(1), 3-23.
- CABLE, D.M., & EDWARDS, J.R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. **Journal of Applied Psychology**, 89(5), 822- 834.

- CABLE, D.M., & JUDGE, T.A. (1995). The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions. **Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies**, 1(1), 95-107.
- CABLE, D.M., & JUDGE, T.A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 67(3), 294-311.
- CARREGARO, R.L., TOLEDO, A.M.D., CRISTOFOLETTI, G., OLIVEIRA, A.B.D., CARDOSO, J.R., & PADULA, R.S. (2013). Association Between Work Engagement And Perceived Exertion Among Healthcare Workers. **Fisioterapia em Movimento**, 26, 579-585.
- CHANTARAKAMOL, P., & CHONGVISAL, R. (2018). The Impact of Perceptions of Organizational Politics, Political Skill, Leadership, on Work Engagement of Police Officers in a Provincial Police Region. **Warasan Phuettikammasat**, 24(2), 81-98.
- CHATMAN, J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. **Academy of Management Review**, 14(3), 333-349.
- CHATMAN, J.A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. **Administrative Science Quarterly**, 36 (3), 459-484.
- CHAVEZ, BANDIOLA, & CHAVEZ, LIGAN (2022). Political Skills, Resilience at Work, and Public Service Motivation: A Structural Equation Model on Job Engagement of Police Personnel in Region XI. **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, 7 (10), 951, 986.
- CHENA, C.Y., YENB, C.H., & TSAÏB, F.C. (2014). Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit, **International Journal of Hospitality Management**, 37, 21-28.
- CHENEVERT, D., & TREMBLAY, M. (2009). Fits in Strategic Human Resource Management and Methodological Challenge: Empirical Evidence of Influence of Empowerment and Compensation Practices on Human

- Resource Performance in Canadian Firms. **International Journal of Human Resource Management**, 20(4), 738-770.
- CHENG, J.W., CHANG, S.C., KUO, J.H., & CHEUNG, Y.H. (2014). Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior. *Industrial Management Data Systems*, 114(5), 817-831.
- CHENG, Z. (2014). Research On Recruitment Model Based On Person-Organization Fit, **International Journal Of Business Administration**, 5(2), 126-131.
- CHIA-WU, L., SHU-LING, C., & RUEI-YANG, W. (2011). Savouring and Perceived Job Performance in Positive Psychology: Moderating Role of Positive Affectivity. *Asian Journal of Social Psychology*, 165-175.
- CHIRKOWSKA, T. (2012). Does Work Engagement Burn Out? The Person-Job Fit and Levels of Burnout and Engagement in Work. **Polish Psychological Bulletin**, 43(2), 76-85.
- CHONG, V.K., & LAW, M.B. (2016). The Effect of a Budget-Based Incentive Compensation Scheme on Job Performance: The Mediating Role of Trust-in-Supervisor and Organizational Commitment. **Journal of Accounting & Organizational Change**. 1(2), 12-25.
- CHRISTIAN, M.S., GARZA, A.S., & SLAUGHTER, J.E. (2011). Work Engagement: A Quantitative review and Test of Its Relations With and Contextual Performance. **Personnel Psychology**, 64, 89-136.
- CHUANG, A., & SACKETT, P.R. (2005). The Perceived Importance Of Person-Job Fit And Person-Organization Fit Between And Within Stage, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 1(1), 209-226.
- COMBS, J., LIU, Y., HALL, A., & KETCHEN, D. (2006). How Much do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-analysis of Their Effects on Organizational Performance. **Personnel Psychology**, 59(3), 501-528.
- ÇELİK, M., TURUNÇ, Ö., DEMİRKAYA, H., (2011). Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık

Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Çalışma, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 2(1), 40-57.

- DARWISH, T., & SINGH, S. (2013). Does Strategic Human Resource Involvement and Devolvement Enhance Organisational Performance?: Evidence From Jordan. **International Journal of Manpower**, 34(6), 674-692.
- DE CLERCQ, S., FONTAINE, J.R., & ANSEEL, F. (2008). In Search Of A Comprehensive Value Model For Assessing Supplementary Person-Organization Fit, **The Journal of Psychology**, 142(3), 277-302.
- DEMEROUTI, E., MOSTERT, K., & BAKKER, A.B. (2010). Burnout and Work Engagement: a Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. **Journal of Occupational Health Psychology**, 15(3), 209–222.
- DEMİR, M., (2015). Konaklama İşletmelerinde Birey-örgüt Uyumunun İş Performansı ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi, **Journal of Tourism Theory and Research**, 1(1), 78-97.
- DESHPANDE, R., & FARLEY, J.U. (2004). Organizational Culture Market Orientation, Innovativeness and Firm Performance; an International Research Odyssey. **International Journal of Research in Marketing**, (21), 3-22.
- DHAR, L.R. (2015). The Effects of High Performance Human Resource Practices on Service Innovative Behaviour. **International Journal of Hospitality Management**, 51, 67–75.
- DU, Y., ZHANG, L., & TEKLEAB, A.G. (2018). Job Strains, Job control, and POS on Employee Performance: An Interactionist Perspective. **Journal of Business Research**, 82, 213-219.
- ERICKSEN, J., & DYER, L. (2005). Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance. **The International Journal of Human Resource Management**, 16(6), 907-928.

- ERTÜRK, R., & AYDIN, B. (2018). Yeniçağa ve Dörtdivan İlçelerindeki Okullarda Örgütsel İletişim ve İşe Angaje Olma Davranışı: Öğretmen Görüşlerine Dayalı İlişkisel Bir Analiz. **Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 9(2), 86-99.
- EROĞLU, A. (2020). İş Yükünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü. **İş ve İnsan Dergisi**, 7(2), 213-227.
- FAN, P. (2018). Person–Organization Fit, Work–Family Balance, and Work Attitude: The Moderated Mediating Effect of Supervisor Support. **Social Behavior And Personality**, 46(6), 995-1010.
- FATIMA, M., SHAFIQUE, M., QADEER, F., & AHMAD, R. (2015). HR Practices and Employee Performance Relationship in Higher Education: Mediating Role of Job Embeddedness, Perceived Organizational Support and Trust. **Pakistan Journal of Statistics and Operation Research**, XI(3), 421-439.
- FREGA, J.R., FERRARESI, A.A., QUANDT, C.O., & VEIGA, C.P. (2018). Relationships Among Knowledge Management, Organisational Innovativeness and Performance: Covariance-Based Versus Partial Least-Squares Structural Equation Modelling. **Journal of Information & Knowledge Management**, 1(1), 1-19.
- GHOLIPOUR, A., ROSHANNEJAD, M., & SHERAFAT, S. (2010). Explaining The Impact Of Person-Organization Fit On Work Alienation And Work Engagement, **Strategic Management Thought**, 4(1), 209-229.
- GOODMAN, S. A. VE SVYANTEK, D. J. (1999). Person–Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter, **Journal of Vocational Behavior**, 55, 254-275.
- GREGURAS, G.J. & DIEFENDORFF, J.M. (2009). Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self- Determination Theory. **Journal of Applied Psychology**, 94(2), 465-477.

- GUTHRIE, J., FLOOD, P., LIU, W., & MACCORTAIN, S. (2009). High Performance Work Systems in Ireland: Human Resource and Organizational Outcomes. **The International Journal of Human Resource Management**, 20(1), 112-125.
- HAN, J., NUNES, J., DRÈZE, X., MARSHALL (2010). Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence. **Journal of Marketing**, 4(1), 1547-7185.
- HAKANEN, J.J. & SCHAUFELI, W.B. (2012). Do Burnout and Work Engagement Predict Depressive Symptoms and Life Satisfaction?. **A Three-Wave Seven-Year Prospective Study. Journal of Affective Disorders**, 141, 415–424.
- HALBESLEBEN, J.R. (2011). The Consequences of Engagement: The Good, the Bad, and the Ugly. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 20(1), 68-73.
- HAMID, S.N., & YAHYA, K.K. (2011). Relationship Between Person-Job Fit And Person-Organization Fit On Employees' Work Engagement: A Study Among Engineers In Semiconductor Companies In Malaysia, **Annual Conference on Innovations in Business**, 6, 1-10.
- HARTER, J.K., SCHMIDT, F.L., & HAYES, T.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: a Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, 87(2), 268.
- IVARS, J.V., & MARTINEZ, J.M. (2015). The Effect of High Performance Work Systems On Small and Medium Size Enterprises. **Journal of Business Research**, 1463-1465.
- İŞCAN, Ö.F., & TİMURÖĞLU, M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(1), 119-135.
- JIANG, J.Y., & LIU, C.-W. (2014). High Performance Work Systems and Organizationa Leffectiveness: The Mediating Role of Social Capital. **Human Resource Management Review**, 1(1),1-12.

- JIANG, K., CHUANG, C., & CHIAO, Y. (2015). Developing Collective Customer Knowledge and Service Climate: The Interaction between Service-Oriented High Performance Work Systems and Service Leadership. **Journal of Applied Psychology**, 100(4), 1089-1106.
- JIN, S. (2015). The Relationship Between Person-Organization Fit and Employee Creativity: The Mediating Role of Creative Capital. **Business and Management Research**, 4(3), 24-31
- KANTEN, S., & SADULLAH, O. (2012). An Empirical Research On Relationship Quality Of Work Life And Work Engagement. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 62(1), 360- 366.
- KATOU, A., & BUDHWAR, P. (2010). Causal Relationship Between HRM Policies and Organizational Performance: Evidence from the Greek Manufacturing Sector. **European Management Journal**, 28(1), 155.
- KEHOE, R., & WRIGHT, P. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. **Journal of Management**, 39(2), 366-439.
- KESEN, M. (2017). Birey Örgüt Uyumunun Duygusal Emek Üzerindeki Etkileri:Hemşireler Üzerine Görgül Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 8(18), 75-89.
- KIM, H.J., HUR, W.-M., & JUN, J.-K. (2017). Is All Support Equal? The Moderating Effects Of Supervisor, Coworker, and Organizational Support on the Link Between Emotional Labor and Job Performance. **BRQ Business Research Quarterly**, 20, 124-136.
- KILIÇ, K. C., YENER, D. (2015). Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 24(1), 161-174.
- KLASSEN, R.M., ALDHAFRI, S., MANSFIELD, C.F., PURWANTO, E., SIU, A.F.Y., WONG, M.W., & MCCONNEY, A.W. (2012). Teachers' Engagement at Work: an International Validation Study. **The Journal of Experimental Education**, 80(4), 317-337.



- KOOPMANS, L., BERNAARDS, C., HILDEBRANDT, V., DE VET, H., & VAN DER BEEK, A. (2013). Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators. **A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation**, 1(1), 62-81.
- KOOPMANS, L., BERNAARDS, C., HILDEBRANDT, V., SCHAUFELI, W., DE VET, H., & VAN DER BEEK, A. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. **Journal of Occupational and environmental Medicine**, 1(2), 856-866.
- KRISTOF, A.L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualization, Measurement and Implications. **Personnel Psychology**, 49(1), 1-49.
- KUTCHE TAMGHE, C.D.D., NGAIE, D., & ESSOMME, I. (2020). The Effects of ICT Ownership on Hospital Performance in the Cameroonian Context. **Information and Knowledge Management**, 10(3), 1-13.
- LAUVER, K.J., & KRISTOF-BROWN, A. (2001). Distinguishing Between Employees' Perceptions Of Person-Job And Person-Organization Fit, **Journal Of Vocational Behaviour**, 59(3), 454-470.
- LIU, B., LIU, J., & HU, J. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction, And Turnover Intention: An Empirical Study In The Chinese Public Sector, **Social Behavior and Personality**, 38(5), 615-626.
- LIU, N., WANG, L., & YIN, J. (2023). Impact of Transformational Leadership on The Person– Organization Fit of Chinese Nurses: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. **Nursing Open**, 10(7), 4586-4596.
- LOCKWOOD, N.R., & SPHR, GPHR, M.A. (2007). Leveraging Employee Engagement For Competitive Advantage: HR's Strategic Role. **Society for Human Resource Management, SHRM Research**, 1(2), 1-19.
- MALEKIHA, M., & ABEDI, M.R. (2014). The Relationship Between Work Engagement and Happiness Among Nurses in Iran. **Reef Resources Assessment and Management Technical Paper**, 40(1), 809-816.

- MANSOOR, N., ASLAM, H.D., JAVAD, T., ASHRAF, F., & SHABBIR, F. (2012). Exploring Organizational Citizenship Behavior and Its Critical Link to Employee Engagement for Effectual Human Resource Management in Organizations. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 3(1), 567-567.
- MATTILLA, A., & WIRTZ, J. (2001). Exploring the Role of Alternative Perceived Performance Measures and Needs-Congruency in the Consumer Satisfaction Process. **Journal of Consumer Psychology**, 181-192.
- MCCLEAN, E., & COLLINS, C.J. (2011). High-Commitment HR Practices, Employee Effort, and Firm Performance: Investigating the Effects of HR Practices Across Employee Groups Within Professional Services Firms. **Human Resource Management**, 50(3), 341-363.
- MCCULLOCH, M. C., & TURBAN, D. B. (2007). Using person–organization fit to select employees for highturnover jobs. **International Journal of Selection and Assessment**, 15(1), 63-71.
- MENG, Y.S., QI, S.H., & LI, L. (2011). A Study on the Impact of Hotel Leaders' Psychological Capital on Employee Engagement. **Service Systems and Service Management (ICSSSM), 2011 8th International Conference**, 1-5.
- MERECZ, D., & ANDYSZ, A. (2014). Person-Organization Fit and Organizational Identification as Predictors of Positive and Negative Work-Home Interactions. **Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, 27(1), 23.
- MIHAIL, D., & KLOUTSINIOTIS, V. (2016). Modeling Patient Care Quality an Empirical High Performance work System Approach. **Personnel Review**, 45(6), 1176-1199.
- MITONGA-MONGA, J. (2018). Employees' Work Engagement in a Railway Organisation: A Perspective of Ethical Work Climate and Leadership Behaviour. **Acta Commercii**, 18(1), 1-9.

- MITONGA-MONGA, J., & CILLIERS, F. (2015). Ethics Culture and Ethics Climate in Relation to Employee Engagement in a Developing Country Setting. **Journal of Psychology in Africa**, 25(3), 242-249.
- MUSTOSMAKI, A., ANTTILA, T., & OINAS, T. (2013). Engaged or Not? a Comparative Study on Factors Inducing Work Engagement in Call Center and Service Sector Work. **Nordic Journal of Working Life Studies**, 3(1), 49-67.
- MÜCELDİLİ, B., TATAR, B. & ERDİL, O. (2020). Can Curious Employees be More Agile? The Role of Cognitive Style and Creative Process Engagement in Agility Performance, **Global Business and Organizational Excellence**, 39(6), 39-52.
- NADARAJAH, S., KADIRESAN, V., KUMAR, R., KAMIL, N.N.A., & YUSOFF, Y.M. (2012). The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians Towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 57, 102-118.
- NG, T.W. (2017). Transformational Leadership and Performance Outcomes: Analyses of Multiple Mediation Pathways. **Leadersh. Q.** 28(3), 385–417.
- NICOL, A.A., & ROUNDING, K. (2014). The Moderating Role Of Alienation On The Relation Between Social Dominance Orientation, Right-Wing Authoritarianism, And Person-Organization Fit, **Psychological Reports**, 115(3), 710-724.
- NYANGAHU, K.P., & BULA, H.O. (2015). Relationship Between Work Stress and Performance Of Employees: A Case Study Of Transit Hotel In Nairobi City Country. **Archives Of Business Research**, 3(6), 22-37.
- O'REILLY, C.A., CHATMAN, J. & CALDWELL, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. **Academy of Management Journal**, 34(3), 487-516.

- OWENS, B., BAKER, W., SUMPTER D.M., & CAMERON, K., (2015), Relational Energy at Work: Implications For Job Engagement and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*. **The Journal of Applied Psychology**, 101(1), 35-49.
- ÖZÇELİK, G., & FINDIKLI, M.A. (2014). The Relationship Between Internal Branding And Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role Of Person- Organization Fit, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, (150), 1120- 1128.
- ÖZER, M.A., & KARTAL, M. (2022). Performans Yönetiminde Performans Yükselme Uygulaması: Sorunlar Üzerinden Bir Değerlendirme. **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 24(1), 23-44.
- PIASENTIN, K.A., & CHAPMAN, D.S. (2007). Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 341–354.
- POSTHUMA, R., CAMPION, M., MASIMOVA, M., & CAMPION, M. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. **Journal of Management**, 39(5), 1184–1220.
- RAVIKUMAR, T. (2013). A Study on Impact of Team Work, Work Culture, Leadership and Compensation on Engagement Level of Employees in MSMEs in India. **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**, 2(8), 175-185.
- REAL, J., ROLDAN, J., & LEAL, A. (2012). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. **British Journal of Management**, 1(1), 1-23.
- RHOADES, L., & EISENBERGER, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. **Journal of Applied Psychology**, 87, 698-714.

- RICH, B.L., LEPINE, J.A., & CRAWFORD, E.R., (2010), Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. **Academy of Management Journal**, 53(3), 617–635.
- ROSE, R., KUMAR, N., & PAK, O. (2009). The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. **The Journal of Applied Business Research**, 25(6), 55-66.
- ROOZEBOOM, M.B. & SCHELVIS, R. (2015). Work engagement: drivers and effects, <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/work-engagement-drivers-and-effects>, (Erişim Tarihi: 12.09.2023).
- RUIZ-PALOMINO, P., & MARTÍNEZ-CAÑAS, R. (2014). Ethical Culture, Ethical Intent, And Organizational Citizenship Behavior: The Moderating And Mediating Role Of Person–Organization Fit, **Journal Of Business Ethics**, 120(1), 95-108.
- SALMINEN, S.R., MÄKIKANGAS, A., & FELDT, T. (2014). Job Resources and Work Engagement: Optimism as Moderator Among Finnish Managers. **Journal of European Psychology Students**, 5(1), 69-77.
- SASUA, J.M., & PORTO, J.B. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. **Paidéia**, 25(61), 211-220.
- SAWANG, S. (2012). Is There an Inverted U-Shaped Relationship Between Job Demands and Work Engagement: The Moderating Role Of Social Support?. **International Journal of Manpower**, 33(2), 178-186.
- SCHAUFELI, W. (2012). Work Engagement: What Do We Know And Where Do We Go? **Romanian Journal of Applied Psychology**, 14(1), 3-10.
- SCHNEIDER, B. (1987). The People Make the Place. **Personnel Psychology**, 40(3), 437-453.
- SCHNEIDER, B., GOLDSTEIN, H.W. & SMITH, D.B. (1995). The Asa Framework: An Update. **Personnel Psychology**, 48(4), 747-773.
- SEKIGUCHI, T. (2004). Person-Organization Fit And Person-Job Fit In Employee Selection: A Review Of The Literature, **Osaka Keidai Ronshu**, 54(6), 179- 196.

- SEKIGUCHI, T. (2007). A Contingency Perspective of the Importance of PJ Fit and PO Fit in Employee Selection. **Journal of Managerial Psychology**, 22(2), 118-131.
- SEONG, J.Y. (2016). Person–Organization Fit, Family-Supportive Organization Perceptions, And Self-Efficacy Affect Work–Life Balance. **Social Behavior and Personality: an International Journal**, 44(6), 911-921.
- SETIAWAN, B.M., PUTRAWAN, I.M., MURNI, S., & GHOZALI, I. (2016). Effect Of Organizational Structure, Leadership And Trust On Job Performance Of Employee: A Case Study On Employee At Universitas Ternama. **International Review of Management and Marketing**, 6(4), 1-17.
- SEVİNÇ, F., BAŞ, D., & KESEN, M. (2022). Yöneticilerin Paternalist Liderlik Davranışları ve Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Bir Araştırma. **Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(1), 27-59.
- SHAFNAZ, S.M.F. (2019). A Study on the Impact of Ethical Climate on Work Engagement: With Special Reference to Operational Level Employees at Brandix Lingerie Wathupitiwela. **Journal of Management and Tourism Research**, 2(1), 17-32.
- SHAMHI, H., VEISI, K., HATAMI, K., & ALIABADI, S. (2019). Modeling Of The İntermediary Role Of Psychological Capital İn The Relationship Between Organizational Trust And Job Performance İn The Employees Of The North-Western Departments Of Sports And Youths of Iran. **Revista Gestão & Tecnologia**, 4-23
- SHAOUT, A., & YOUSIF, M. (2014). Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey. **International Journal of Computer and Information Technology**, 966-979.
- SHUCK, MICHAEL, B. (2010). Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables. **Human Resource Development International**, 14(4).

- SILVA, N.D., HUTCHESON, J., & WAHL, G.D. (2010). Organizational Strategy And Employee Outcomes: A Person–Organization Fit Perspective. **The Journal Of Psychology**, 144(2), 145-161
- SIMONS JC, BUITENDACH JH (2013) Psychological Capital, Work Engagement And Organisational Commitment Amongst Call Centre Employees in South Africa. SA **Journal of Industrial Psychology** 39(2), 1-12.
- SONG, Z., & CHATHOTH, P.K. (2011). Intern Newcomers' Global Self-Esteem, Overall Job Satisfaction, And Choice Intention: Person-Organization Fit As A Mediator, **International Journal of Hospitality Management**, 30(1), 119-128.
- STIRPE, L., TRULLEN, J., & BOCAHE, J. (2018). Retaining an Ageing Workforce: The Effects of High Performance Work Systems and Flexible Work Programmes. **Human Resource Management Journal**, 28(4), 585-604.
- SUN, L., & PAN, W. (2011). Differentiation Strategy, High-Performance Human Resource Practices and Firm Performance: Moderation By Employee Commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, 22(15), 3068-3079.
- SWALHI, A., ZGOULLI, S., & HOF AIDHLLAOUI, M. (2017). The Influence Of Organizational Justice On Job Performance: The Mediating Effect Of Affective Commitment. **Journal of Management Development**, 36(4), 542-559.
- TALIB, F., RAHMAN, Z., & QURESHII, M.N. (2010). The Relationship Between Total Quality Management And Quality Performance In The Service Industry: A Theoretical Model. **International Journal of Business. Management and Social Sciences**, 1(1), 113-128.
- TANG, P.M., BAVIK, Y.L., NANCY, CHEN Y., & TJOSVOLD, D., (2015). Linking Ethical Leadership To Knowledge Sharing And Knowledge Hiding: The Mediating Role Of Psychological Engagement, **IPEDR**, 84, 71-76.

- TEIMOURI, H., DEZHTAHERIAN, M., & JENAB, K. (2015). Examining The Relationship Between Person-Organization Fit And Organizational Citizenship Behavior: The Case Of An Educational Institution. **Annals of Management Science**, 4(1), 23-35.
- TROUBA, E.J. (2009). A person-organization fit study of the big five personality model and attraction to organizations with varying compensation system characteristics. Dissertation Abstracts International: Section B: **The Sciences and Engineering**, 69(7-B), 4470.
- TU, X., ZHANG, Q., WANG, Z., & HE, X. (2017). Trust Climate, Perceived Insider Status And Employee 'In-Role Performance: A Mediated Moderator Model. **Acta Psychologica Sinica**.
- TUGAL, F.N., & KILIÇ, K.C. (2015). Person-Organization Fit: It's Relationships With Job Attitudes And Behaviors Of Turkish Academicians. **International Review of Management and Marketing**, 5(4), 195-202.
- TURUNÇ, D., & ÇELİK, D. (2012). İş Tatmini -Kişi Örgüt Uyumu ve Amire Güven- Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 14(2), 57-78.
- UGWU, F.O. (2013). Work Engagement In Nigeria: Adaptation Of The Utrecht Work Engagement Scale For Nigerian Samples. **International Journal of Multidisciplinary Academic Research**, 1(3), 16-26.
- ULUTAŞ, M. (2014). Birey-Örgüt Uyumunun İş Stresi Ve Verimlilik Üzerine Etkisi: Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 14(1-2), 13-30.
- VAN SCOTTER, J.R. (2000). Relationships Of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. **Human Resource Management Review**, 10(1), 79-95.
- VAN VUUREN, M., VELDKAMP, B.P., & DE JONG, M.D. (2007). The Congruence Of Actual And Perceived Person-Organization Fit. **The**



**International Journal of Human Resource Management**, 18(10), 1736-1747.

VERBURG, R.M., NIENABER, A.M., SEARLE, R.H., WEIBEL, A., DEN HARTOG, D.N., & RUPP, D.E. (2018). The Role Of Organizational Control Systems In Employees' Organizational Trust And Performance Outcomes. **Group & organization management**, 43(2), 179-206.

VILELA, B.B., GONZÁLEZ, J.A.V., & FERRIN, P.F. (2008). Person–Organization Fit, OCB And Performance Appraisal: Evidence From Matched Supervisor–Salesperson Data Set In A Spanish Context. **Industrial Marketing Management**, 37(8), 1005-1019.

VINUESA, M.L., & OALLA, R.M. (2011). Non-Financial Measures In Quality Environments: Their Contribution To Business Performance. **Esic Market**, (139), 169-193.

VONDEY, M. (2010). The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. **International Journal of Leadership Studies**, 6(1), 3-27.

WANG, C., YUAN, T., & FENG, J. (2021). Instrumental Ties Or Expressive Ties? Impact Mechanism Of Supervisor–Subordinate Ties Based On Enterprise Social Media On Employee Performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 1(2), 1-18.

WANG, P., LIU, K. & ZHAO, J. (2010). Research on Evaluation Indicator System of Person- Organization Fit for Enterprise Technician. **In Management and Service Science (MASS) International Conference on**, 1(1), 1-4.

WEI, Y.C. (2013). Person–Organization Fit And Organizational Citizenship Behavior: Time Perspective. **Journal of Management & Organization**, 19(1), 101-114.

- WEI, Y., HAN, T., & HSU, I. (2010). High-Performance HR Practices and OCB: A Cross-Level Investigation of A Causal Path. **The International Journal of Human Resource Management**, 21(10), 1631-1648. .
- WOOD, S., & DE MENEZES, L.M. (2011). High Involvement Management, High Performance Work Systems and Well-Being. **The International Journal of Human Resource Management**, 22(7), 1586-1610.
- YAVUZ, A. & AKGEMCİ, T. (2021). Birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. **MAKU SOBED**, (34), 99-114.
- YOUNG, A.M. & HURLIC, D. (2007). Gender Enactment at Work: The Importance of Gender and Gender-Related Behavior to Person-Organizational Fit and Career Decisions. **Journal of Managerial Psychology**, 22(2), 168-187.
- ZHANG, J., BAL, M., AKTHAR, M.N., LONG, L., ZHANG, Y., & MA, Z. (2019). High-Performance Work System and Employee Exchange and Thriving and the Moderating Performance: the Mediating Roles of Social Effect of Employee Proactive Personality. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 369-395.

## **TEZLER**

- AZEEZ, A. (2021). The Relationship of Human Resource Management Practices and Employee Performance and Their Impact on the Performance of Organizations in Iraq. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gedik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- BERG, A. (2013). Team Level Engagement as a Mediator For The Relation Between Perceived Supervisor Support and Organizational Performance. Unpublish Master Thesis., Tilburg University, Netherlands.
- ERSİN, F. (2021). Sağlık Çalışanlarında İşe Angaje Olmanın İş Performansına Etkisi: Darülaceze Başkanlığı Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- GÜVENÇ, S. (2012). İşe Yönelik Destek Ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- KOCAOĞLU, F. (2022). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkar Liderlik Algısının İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- KÖSE, A. (2015). İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- LEHTINEN, T.A. (2013). Quality of Working Life and Engagement in an Envolving Hospitality Subsector: The Case Of Hostel. Unpublish Master Thesis, Instituto Universitario of Lisboa, Portugal.
- ÖZDEMİR, O. (2017). Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- PIASENTIN, K.A. (2007). How Do Employees Conceptualize Fit? Development Of A Multi Dimensional Measure Of Subjective Person-Organization Fit, Unpublished Doctoral Thesis, University of Calgary, Canada.
- TUNA, B. (2014). The Influence Of Person-Organization Fit On Contextual Performance and Its Impact on Organizational Effectiveness: The Moderating Role Of Organizational Climate, Unpublish Master Thesis, Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, İstanbul.
- YILDIZBAŞ TÜRK, N. (2019). Toplam Kalite Yönetiminde Etik Liderlik, Etik İklim ve Örgütsel Güvenin TKY ve Çalışanların İş Performansına Etkisinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.



## **EKLER**

**EK 1: Anket**

**EK 2: Etik Kurul İzni**



## EK 1: Anket

Değerli katılımcı,

*İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Yönetimi dalındada yüksek lisans yapmaktayım. Birey Örgüt Uyumunun İş Performansına ve İşe Angaje Olmaya Etkisi konulu tez çalışmam için hazırlanan bu anketi doldurmanızı rica ederim. Anket sorularına tek bir cevap vererek uygun bulduğunuz seçeneği işaretlemeniz yeterlidir. Şimdiden katkınız ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.*

**Eylem GÜNEL**

**Tez Danışmanı Doç. Dr. Necmiye Tülin İRGE**

### Demografik Bilgiler

#### Cinsiyetiniz\*

- Kadın
- Erkek

#### Yaşınız \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 45 ve üstü

#### Medeni Durumunuz \*

- Evli
- Bekar

#### Eğitim Durumunuz \*

- Lise
- Üniversite
- Lisansüstü

#### Gelir Durumunuz\*

- Gelir Giderden Az
- Gelir Gidere Denk
- Gelir Giderden Fazla

<b>BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Kişisel değerlerim görev yaptığım okulun değerleriyle uyumludur.					
Kişisel değerlerim görev yaptığım okulun insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle örtüşmektedir.					
Kişisel değerlerimle görev yaptığım okulun dürüstlük konusundaki değerleri örtüşmektedir.					
Kişisel değerlerimle görev yaptığım okulun adalet ve hakkaniyet ile ilgili değerleri örtüşmektedir.					

<b>İş Performansı Ölçeği</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.					
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığıma eminim.					
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
<b>İşe Angaje Olma Ölçeği</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.					
İşimde kendimi güçlü ve dinc hissedirim.					
Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.					
İşime karşı istekli ve hevesliyim.					
İşim bana çalışma sevgisi verir.					
Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.					
Çalışırken tamamen işe konsantre olur dalar giderim.					
Çalışırken kendimi işime kaptırırım.					



## EK 2: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 02.02.2024-109656



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : E-88083623-020-109656  
Konu : Etik Onayı Hk.

02.02.2024

Sayın Eylem GÜNEL

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Komisyonu'nun 17.01.2024 tarihli ve 2024/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim

Dr. Öğr. Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSC4S714U4 Pin Kodu : 88242

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys/>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekirce / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Keş Adresi : [iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr](mailto:iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr)

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002



## ÖZGEÇMİŞ

**AD – SOYAD:** Eylem GÜNEL

### ÖĞRENİM DURUMU

**Yüksek Lisans:** 2024, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı

**Lisans:** Gazi Üniversitesi, Mesleki Eğitim Fakültesi, Hazır Giyim Öğretmenliği (2000-2004)

**Lise:** İzmir, Atatürk Anadolu Meslek Lisesi, Moda Tasarım Bölümü (1995-1999)

### MESLEKİ DENEYİM

Milli Eğitim Bakanlığı - Moda Tasarım Teknolojileri Öğretmeni (2012-devam ediyor.)

Hipp Dış Ticaret Ltd. Şti. – Satış Danışmanı (2010 – 2009)

Whyt İlaç Firması SMA bebek maması – Satış Danışmanı (2009-2006)

Hugo Boss Ege Serbest Bölge – Kalite Güvence Uzmanı (2006 – 2005)

