KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mücahit EZER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mücahit EZER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Kasım-2017
BATMAN
Her Hakkı Saklıdır

T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL VE ONAYI

Yrd. Doç. Dr. Meral DURSUN danışmanlığında Mücahit EZER tarafından hazırlanan "**Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**" adlı tez çalışması 17/11/2017 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	**İmza**
Üye Prof. Dr. Şule AYDIN (Başkan)	.....
Üye Yrd. Doç. Dr. Meral DURSUN (Danışman)	.....
Üye Doç. Dr. Serhat HARMAN	.....

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Enes IŞIKGÖZ
SBE Müdür V.

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all materials and results that are not original to this work.

Mücahit EZER

17.11.2017

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mücahit EZER

Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Meral DURSUN

2017, 86

Jüri
Prof. Dr. Şule AYDIN
Doç. Dr. Serhat HARMAN
Yrd. Doç. Dr. Meral DURSUN

Bu çalışmanın amacı, kişi-örgüt uyumunun çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek, konaklama sektörüne ve araştırmanın evreni olan Batman ilindeki konaklama işletmelerine katkı sağlayacak önerilerde bulunmaktır. Bu araştırma kapsamında Batman ilinde üç ve dört yıldızlı otel işletmeleri üzerine anket formu ile sorular sorulmuş olup, elde edilen araştırma verileri ise SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 22.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise tanımlayıcı istatiksel yöntemler T-testi, ANOVA testi, Scheffe testi, Pearson korelasyon ve Regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performans üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı olmakla birlikte açıklayıcılık gücünün zayıf olduğu, görev performansı üzerinde ise herhangi bir etkisi görülmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişi, Örgüt, Uyum, Performans, Otel, Batman.

ABSTRACT

MS THESIS

A RESEARCH ON THE EFFECTIVENESS OF PERSON-ORGANIZATION FIT ON JOB PERFORMANCE

Mücahit EZER

**THE GRADUATE SCHOOL OF NATURAL AND APPLIED SCIENCE
OF BATMAN UNIVERSITY
THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE BUSINESS ADMINISTRATION**

Advisor: Asst. Prof. Dr. Meral DURSUN
2017, 86

Jury
Prof. Dr. Şule AYDIN
Assoc. Prof. Dr. Serhat HARMAN
Asst. Prof. Dr. Meral DURSUN

The aim of this study is to determine the effect of person-organization fıt on the job performance of the employees and to make suggestions that will contribute to the hospitality sector and accommodation business in the universe of research. Within the scope of this research, questionnaires were asked on three and four star hotel establishments in Batman province and the obtained research data was analyzed by SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 22.0 program. Number, percentage, mean, standard deviation were used as descriptive statistical methods in the evaluation of the data. Descriptive statistical methods T-test, Anova test, Scheffe test, Pearson correlation and Regression analysis were used in the analysis of the data. According to the results of the analysis, the effect of person-organization fıt on contextual performance was positive and meaningful but weakness of explanatory power and on effect on task performance.

Keywords: Person, Organization, Fit, Performance, Hotel, Batman.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim sırasında ve tez hazırlama sürecinde benden desteklerini esirgemeyen ve bana her türlü kolaylığı gösteren Siirt Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanı Abubekir SEVEN, Şube Müdürü Ferhan ARSLAN ile bana çalışmamda her türlü desteği veren mesai arkadaşlarım Gaffari BALTACI, Serkan TEMİR, Hüseyin YILMAZ ve Şahin AY' a,

Tezimin her aşamasında bana katkı sunan ve büyük bir özveri ile desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Meral DURSUN' a,

Tezimin başlangıcında beraber çalıştığım ve bende emeği bulunan ilk danışmanım Doç. Dr. Nilüfer Şahin PERÇİN' e,

Yüksek lisans eğitimim sırasında derslerime giren başta Sadullah ÖZEL ve Serhat HARMAN olmak üzere tüm hocalarıma,

Varlığıyla bana güç veren başta annem ve eşim olmak üzere tüm aile fertlerine,

Teşekkürlerimi sunarım.

Mücahit EZER

BATMAN-2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **ii**
ABSTRACT ..... **iii**
ÖNSÖZ ..... **iv**
İÇİNDEKİLER ..... **v**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **viii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU

1.1.Kişi-Örgüt Uyumunun Tanımı ve Önemi **3**
1.2.Kişi-Örgüt Uyumunun Bileşenleri **5**
1.2.1.Değer Uyumu 5
1.2.2.Hedeflerin Uyumu 5
1.2.3.Çevre ve Kültür Uyumu 6
1.2.4.Kişilik Uyumu 7
1.3.Kişi-Örgüt Uyumunun Türleri **8**
1.3.1.Bütünleştirici Uyum 9
1.3.2.Tamamlayıcı Uyum 9
1.3.3.Gereksinim- Arz Uyumu 10
1.3.4.Talep-Beceri Uyumu 10
1.4.Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar **10**
1.4.1. Schneider'in Kişi Örgüt Uyumu Yaklaşımı (ASA Teorisi) 11
1.4.2. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı 12
1.4.3.Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı 14
1.4.4.Cable ve Judge'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı 15
1.4.5. O'Reilly III ve ark.'nın Örgütsel Kültür Profili (OCP) 15
1.5.Kişi-Örgüt Uyumu Süreci **16**
1.5.1.İşgören Seçimi 16
1.5.2.Örgütsel Sosyalizasyon 17
1.6.Kişi-Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler **19**
1.7.Kişi-Örgüt Uyumunun Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi **19**
1.7.1.Kişi-Meslek Uyumu 19
1.7.2.Kişi-İş Uyumu 20
1.7.3.Kişi-Çevre Uyumu 20

1.8.Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları 21
1.8.1.Verimlilik 21
1.8.2.Örgütsel Bağlılık 22
1.8.3.Güven 23
1.8.4.İş Doyumu(Tatmini) 24
1.9.Kişi-Örgüt Uyumsuzluğunun Sonuçları 25
1.9.1.Stres 25
1.9.2.Çatışma 26
1.9.3.İşgören Devri 27

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ PERFORMANSI

2.1.Performans Kavramı 28
2.2. İş Performansının Tanımı ve Önemi 30
2.3.İş Performansının Çeşitleri 32
2.3.1.Görev Performansı 32
2.3.2.Bağlamsal Performans 33
2.3.3.Görev Performansı İle Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar 35
2.4.İş Performansının Boyutları 36
2.4.1.Etkenlik (Etkinlik) 36
2.4.2. Kalite 37
2.4.3.Verimlilik 38
2.4.4.Yenilik 39
2.4.5.Çalışma Yaşamının Kalitesi 40
2.4.6.Karlılık ve Bütçeye Uygunluk 41
2.5.İş Performansını Etkileyen Faktörler 41
2.5.1.Yönetim Tarzı 41
2.5.2.Moral ve Motivasyon 42
2.5.3.Ödül ve Ceza Yöntemi 43
2.5.4.İş Sağlığı ve İş Güvenliği 44
2.5.5.Fiziki Şartlar 46
2.5.6.Çalışma Arkadaşları 47
2.6.Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi 47
2.6.1.Performans Değerlemenin Amaçları 50
2.6.2.Performans Değerlemenin Yararları ve Sakıncaları 51
2.7.Kişi-Örgüt Uyumu İle İş Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar 54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BATMAN'DAKİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 56
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 56
3.3. Araştırmanın Hipotezleri 56
3.4. Veri Toplama Araçları 57
3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi 57
3.6. Bulgular ve Yorumlar 59
3.6.1. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri 59
3.6.2. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Performansı Düzeyleri (Genel Ortalama) 62
3.6.3. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi 63
3.6.4. Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Genel Üzerindeki Etkisi 63
3.6.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi 64
3.6.6. Kişi-Örgüt Uyumunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisi 65
3.6.7. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Performansı Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması 66
3.6.7.1. Cinsiyet 67
3.6.7.2. Yaş 67
3.6.7.3. Medeni Durum 67
3.6.7.4. Çocuk Sayısı 68
3.6.7.5. Gelir Durumu 68
3.6.7.6. Eğitim Durumu 68
3.6.7.7. Kadro Düzeyi 68
3.6.7.8. Sektördeki Çalışma Süresi 69
3.6.7.9. İşletmedeki Çalışma Süresi 69
3.6.7.10. Çalışılan Departman 69
3.6.7.11. Konaklama İşletmesi Türü..…….....70
SONUÇ ve ÖNERİLER 71
KAYNAKÇA 74
EKLER 84
ÖZGEÇMİŞ 86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kişi-Örgüt Uyumunun Çeşitli Şekillerde Kavramsallaştırılması 8
Şekil 2. Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Döngüsü 11
Şekil 3. Chatman'ın Kişi-Örgüt uyum modeli 13
Şekil 4. Verimlilik Nedir, Ne Değildir 39
Şekil 5. Kişi Örgüt Uyumu ve İş Performansı Düzeylerine İlişkin Diyagram 62
Şekil 6. Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Modeli 64
Şekil 7. Kişi Örgüt Uyumunun Bağlamsal Performans Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Modeli 65
Şekil 8. Kişi Örgüt Uyumunun Görev Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Modeli 65

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı 59
Tablo 2. Kişi Örgüt Uyumu ve İş Performansı Düzeyleri 62
Tablo 3. Kişi Örgüt Uyumu ve İş Performansı Arasında Korelasyon Analizi..... 63
Tablo 4. Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Genel Üzerindeki Etkisi 63
Tablo 5. Kişi Örgüt Uyumunun Bağlamsal Performans Üzerine Etkisi 64
Tablo 6. Kişi Örgüt Uyumunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisi..... 65
Tablo 7. Kişi Örgüt Uyumu ve İş Performansının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması..... 66

GİRİŞ

Günümüzde örgütler, sürekli değişen ekonomik koşullar ve artan rekabet ortamında, rakiplerine karşı daha avantajlı hale gelebilmek için örgütün bütün kademelerinde en üst seviyede verimlilik ve üretkenlik sağlamak için çaba göstermek zorundadırlar. Bu faaliyetin yerine getirilmesinde, insan faktörü çok büyük bir öneme sahiptir. Düşünen, yeniliğe açık olan, inançları ve değerleri olan, belirli hedefleri doğrultusunda hayatını sürdüren ve öz-kişiliklere sahip olan insan, örgüt ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlayan dinamik araçlardır.

Geçmiş yıllarda, sadece örgütlerin kendilerine uygun işgörenler seçmek için süregelen süreç, zamanla kişilere de kendi istedikleri seçimleri yapma şansını vermiştir. Bundan dolayı artık işgörenler de hangi örgütlerin içerisinde yer almak istedikleri ile ilgili nihai kararları söylemekte ve böylelikle de seçilmekten ziyade seçen olma durumuna geçmektedirler.

Kişiler, herhangi bir örgüte belirli bir amaç doğrultusunda dahil olurlar. Bazen bu amaçların, örgüt amaçları ile uymadığı zamanlar söz konusu olabilir. Bu yönüyle kişinin hedefleri, örgütün hedeflerini yerine getirmek adına bir araç görevi görmekle beraber, kişiler ve dahil oldukları örgütler arasında var olan uyumu zedelememelidir. Uyum adı verilen kavram, kişilerin davranışlarının bağlı oldukları örgütün mevcut hedef, örgüt değeri ve örgüt kurallarına bağlı olarak düzenlemeleri durumudur. Böyle bir uyum durumunda, kişilerin dahil oldukları örgütler kendilerine çekici gelmektedir. Kişilerin belirli bir uyum içerisinde oldukları örgütler tercih edildiğinde bağlılık, memnuniyet düzeyi ve performansta artış gözlenecektir. Küreselleşme ile birlikte mevcut ilgi alanları ve beğenilen olgular, bireyler ve örgütler için sürekli değişim göstermektedir. Bundan dolayı, kişi ve örgüt arasındaki değer ve hedef benzerliği mutlak anlamda kişi-örgüt uyumu araştırmalarında yer edinmektedir. Değerlerin benzer olması durumu, kişilerin örgütleri ile olan uyumu bakımından son zamanlarda önemli bir noktaya ulaşmıştır.

Zamanla çok sık dile getirilmeye başlanan ve önemi anlaşılan kişi-örgüt uyumu kavramı; örgütlerin sahip oldukları özellikler ile bireylerin özellikleri arasında ortaya çıkabilecek sorunların ortadan kaldırılarak ortak bir zemin içerisinde buluşması olarak görülmektedir (Schneider ve ark., 1995). İşletmelerde, çalışanlar ile örgütler arasında

bir uyum oluşursa; işletme içerisinde çalışanların performansları yükselir, işe devamsızlıkları azalır ve buna bağlı olarak örgütün verimliliği artar (Tahiroğlu, 2003).

Yönetimlerin belli bir performans anlayışları vardır. Performans anlayışı, yıllar içerisinde sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Yıllar içerisinde daha fazla rağbet gören performans anlayışları ön plana çıkmıştır. Bu durum, düşük maliyet ile en fazla üretimi yapıp en fazla kar hedefi olan anlayıştan, müşterilerin doyumunu önemseyen, kalite ve yenilik gibi kavramlara önem veren bir yönetim anlayışına geçişin ortaya çıkması ile açıklanmaktadır (Akal, 2000).

Performans kavramı, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İş performansı ise, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların sonucu şeklinde ifade edilir. Borman ve Motowidlo'nun (1993) yapmış olduğu görev performansı tanımına göre; işle yükümlü olan kişinin örgütün teknik yeteneğine katkı sağlamak amacıyla etkili olması şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre, iş tanımlarında iş faaliyetlerini içeren görev performansı sıklıkla kullanılmaktadır. Daha açık ifadeyle görev performansı, işgörenin verilen görev sorumluluklarını yerine getirme çabasıdır. Bağlamsal performans ise, işletme içerisindeki işgörenler, bir görevi tamamlamak için diğer arkadaşlarına yardım etmekte, üstleriyle olumlu ilişkiler içinde olup işbirliği yapıyorlarsa ve bunun yanında örgütsel süreçleri geliştirici yolları öğreniyorlarsa işgörenlerin rol bağlamsal performans davranışı sergiledikleri söylenebilmektedir (Van Scotter, 2000).

Bu tez çalışmasının araştırma kısmında, Batman İlindeki otellerde çalışanların kişi-örgüt uyumunun, iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu sayede, turizm literatürüne bilimsel bir katkı ve otel işletmelerine yönelik geliştirilecek önerilerle de pratik bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; kişi-örgüt uyumu' nun tanımı ve önemi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, iş performansı' nın tanımı ve alt boyutları olan görev ve bağlamsal performans üzerinde durulmuştur. İkinci bölümün son kısmında ise kişi-örgüt uyumu ile iş performansını birlikte ele alan çalışmalar ve sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, Batman ilinde üç ve dört yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırma ve sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU

1.1. Kişi-Örgüt Uyumunun Tanımı ve Önemi

Bireylerin, çevreleri ile huzurlu bir şekilde etkileşim ve iletişim içerisinde olması uyum olarak ifade edilmektedir. İnsanların ruh sağlıklarının incelenmesi ve uyumun görülebilmesi için, iki tür uyumun incelenmesi gerekmektedir. Bu uyumlardan birincisi; bireylerin kendi içerisinde uyum içinde olması ve bunun yanında değer yargıları ve dürtülerinin dengeli bir biçimde olması olarak görülmektedir. Bireylerin kendisi ile uyumlu olması, kendi iç huzur kaynaklarının bir göstergesi olarak belirlenmiştir. Bu uyum sayesinde bireylerin ihtiyaçları, çevrelerindeki değer ve yargılarının dengeli bir biçimde dağıldığı görülmektedir. İkinci olarak ise; bireylerin çevreleri ile uyumlu olmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle birey ve örgüt uyumu arasında bilişsel, duygusal ve eylemsel güçlerin uyumlu olması sağlanmalıdır (Başaran, 2004).

İşletmelerde, kişi-örgüt uyumunda kişi ile örgütün özellikleri arasında bir uyumun olması gerekmektedir. Eğer işletme içerisinde, kişi ile örgütün özellikleri arasında bir uyuşmazlık söz konusu ise uyumsuzluk görülecektir (Brigham ve ark., 2007). Kişi-örgüt uyumu içerisinde, tarafların birbirleri ile anlaşması ve birbirlerine katkı sağlaması beklenmektedir. Kişilerin ve örgütün ortak ihtiyaçlarının uyum içerisinde sağlanması gerekir. Bu nedenle, örgüt ve kişilerin ortak özellikleri bulunmalıdır. Bu sayede de kişi ve örgüt arasında uyum sağlanmalıdır (Bayramlık ve ark., 2015).

Literatür incelendiğinde kişi-örgüt uyumu ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlar şu şekilde sıralanabilir;

- Chatman'a (1989) göre kişi-örgüt uyumu; bireylerin değerleri ve kişilik özellikleri ile örgütün kültürel özellikleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır.
- Schneider ve ark., (1995)' e göre kişi-örgüt uyumu; örgütlerin sahip oldukları özellikler ile bireylerin özellikleri arasında ortaya çıkabilecek sorunların ortadan kaldırılarak ortak bir zemin içerisinde buluşması olarak görülmektedir.

- Cable (1995)'e göre kişi-örgüt uyumu; bireyler ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluk olarak tanımlanmaktadır.

- Kristoff (1996)' a göre kişi-örgüt uyumu; bireylerin ve örgütün özellikleri, değer yargıları ve amaçları arasındaki uyum ve benzerlik olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıda sıralanan tanımların her biri incelendiğinde kişi-örgüt uyumu; örgütlerin değer kalıpları ile bireylerin değer kalıpları arasındaki uyum olarak görülmektedir. İşletmelerde, çalışanlar ile örgütler arasında bir uyum oluşursa; işletme içerisinde çalışanların performansları yükselir, işe devamsızlıkları azalır ve buna bağlı olarak örgütün verimliliği artar (Tahiroğlu, 2003). İşletme içerisinde, örgüt ve çalışanlar arasında sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların giderilmesi için, ortak noktaların bulunması ve bu ortak noktalar çerçevesinde sorunların çözümlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin rekabet koşulları günden güne artmaktadır. Bu nedenle işletmelerin tüm kaynaklarını doğru ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. İşletmeler, en değerli kaynakları olarak görülen işgörenlerden maksimum düzeyde verim sağlayabilmek için, işgörenlerin işletme ile uyumlarının sağlanmasına çalışmaları gerekmektedir (Altıntaş, 2006).

İşletmeler açısından bakıldığında kişi-örgüt uyum düzeyinin araştırılması önem taşımaktadır. Çünkü, işletmelerin örgüt kültürünün belirlenmesi sonucunda işe alım sürecinde doğru işgörenlerin işe alınması söz konusu olacaktır (Yahyagil, 2005). İşletmeler içerisinde işletmenin kültürünü, vizyon ve misyonunu benimseyen işgörenlerin bulunması, işletmenin hedeflerine ulaşmasında büyük katkılar sağlayacaktır. İşgörenlerin, işletmenin kültürünü sahiplenmesi sonucunda, işgörenler ve örgüt arasında bir uyum sağlanması mümkün olacaktır. İşletmeler, bunu sağlayabilmek ve işletme kültürlerini işgörenlerine benimsetebilmek için çalışmalar yapmaktadırlar (Tutar, 2008). Kişi-örgüt uyumu sayesinde işletme işgören devir hızında düşüş sağlanmış olacaktır.

Kişi-çevre uyumunun bir alt boyutu olarak kişi-örgüt uyumu görülmektedir. Kişi-örgüt uyumu için yapılan çalışmalar kişi-çevre uyumu için yapılmış olan çalışmalarda temel bir nokta oluşturmaktadır (Bayramlık ve ark., 2015).

1.2. Kişi-Örgüt Uyumunun Bileşenleri

İşletmelerde, kişi-örgüt uyumunun sağlanabilmesi için belirli etkenlerin bir arada toplanması gerekmektedir. Bu etkenler işletme içerisinde kişi-örgüt uyumunun değerlenmesinde önemli bir adım oluşturmaktadır. Bu etkenler; değer uyumu, hedefler, kültür ve çevre uyumu olarak sıralanmaktadır.

1.2.1. Değer Uyumu

Değer; örgütler içerisindeki ahlaki uyum çerçevesinde bireylerin örgütle ve diğer bireylerle olan ilişkilerinde genel olarak neyin daha iyi olduğunu açıklayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Çetinkaya, 2016). Değer, daha geniş bir tanımla değerlendirilirse; bir grup ya da toplum içerisinde varlığın, bütünlük ve işleyişin devam ettirilmesi için çoğunluğun kabul etmiş olduğu amaçlar bütünüdür (Kara, 2011).

Değerler; kişilerin hayatlarında rehber olan ve onların hayata bağlanmalarını sağlayan araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu rehberler; kişilerin seçim eylemleri, diğer kişiler ve bir takım olayları değerlendirme ölçütleri ile kendi değerlendirmelerini ifade metotları şeklinde açıklanmaktadır. Değerler; olması muhtemel olaylar ve bu olayların ortaya çıkaracağı sonuçlar ile ilgili kişilerin, olumlu veya olumsuz tutumları ile davranışları üzerinde etki göstermektedir (Altıntaş, 2006).

Kişi-örgüt uyumu değerlendirilirken, kişi ve örgüt değerleri karşılıklı olarak önemli bir rol oynamaktadır. Kişi-örgüt uyumunun, hem işgörenler hem de örgütler üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. Örgüt ve işgören arasında, kişi-örgüt uyumunun destekleyici bir etkisi görülmektedir. Bu nedenle, örgütsel değerleri etkileyen etmenlerin incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel değerleri etkileyen etmenler şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar; grup ile çalışma, mevcut değerlerde keskinlik, yenilik kavramı ve risk alma, rekabet içerisinde bulunma, ayrıntılara önem verme, destekleyici davranışlar gösterme, gelişim ve haberdar etme, yapılan herhangi bir işin getireceği sonuçlara ve o işin getirilerine uyum olarak sıralanabilir (Chatman, 1991).

1.2.2. Hedeflerin Uyumu

Kişi-örgüt uyumundaki diğer bir önemli nokta da, işletme içerisindeki işgören ve yöneticilerin ulaşmak istedikleri hedefler olarak görülmektedir. İşgörenlerin ve yöneticilerin işletme hedefleri arasında bir uyum olması gerekmektedir. Hedefler arası

uyum konusunda yapılan ASA Modeli çalışması'nda, örgütsel hedeflerin işgörenler açısından benimsenmesi için işletme hedefleri ve bireysel hedeflerin ortaklaşa oluşturulması gerektiği belirtilmiştir (Schneider, 1987). İşletmelerin hedefleri, örgütsel ve kişisel olarak sıralanmaktadır. İşletmelerin örgütsel hedeflerini, yöneticilerin veya kurucu kişilerin değerleri, vizyon ve misyonları oluşturmaktadır. İşletmelerin kişisel hedefleri ise, kişisel olarak ortaya konulmuş amaçlardan oluşmaktadır. Hedeflerin birbiri ile uyumlu olması gerekmektedir. İşletmelerde, kişi-örgüt arasında uyumsuzluk yaşanırsa hedeflere ulaşmada da bir uyumsuzluk yaşanmış olacaktır (Chatman, 1991).

Hedeflerin uyumunu, birincisi; dikey yönde örgütteki yöneticiler ve astlar arasında kişinin işe karşı tavırlarını doğrudan etkilemekte olan, ikincisi ise, yatay yönde çalışanlar ve örgütteki geri kalan tüm çalışanların hedefleri arasındaki uyum, grup ahengi, çalışanlar arasında bulunan sosyal uyum olmak üzere iki farklı boyutta incelenebilmektedir (Vancouver ve Schmitt, 1991). İşletme içindeki dikey uyum; bireylerin işe karşı oluşmuş tavırlarını birebir etkilemektedir. İşletme içindeki yatay uyum ise işletme içerisindeki gruplar ve çalışanlar arasında sosyal bir uyumun oluşmasını sağlamaktadır. Bunun sayesinde de işletme içerisinde bir uyum oluşarak işletmenin veriminin ve performansının artması sağlanacaktır (Schneider, 1987).

1.2.3. Çevre ve Kültür Uyumu

Kültür; toplum içerisinde yaşayan bireylerin bilgi, inanç, sanat, ahlak, yetenek ve alışkanlıklarla ilgili kuralları içine almaktadır. Bireyler, hayatlarında belirli bir doyum düzeyine ulaşabilmek adına kültürel faaliyetlerde bulunurlar. Kültür; herhangi bir toplumun hayat tarzının belirlenmesini sağlamak, bunu devam ettirmek, kurumların düzenlemesi ve birlikte yaşamakta olan toplulukların davranış şekillerini meydana getiren tüm etkinlikler ve ihtiyaç duyulan şeyleri yerine getirmek için meydana getirdiği bir hayat tarzı biçiminde tanımlanmaktadır (Bektaş, 2010). Kültür, iki grupta incelenmektedir. Bunlardan birincisi kişi kültürü, diğeri ise örgüt kültürü olarak sıralanmaktadır. Kişi kültürü; bireylerin benimsemiş oldukları değer yargıları olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürü ise, bir örgüt içerisinde yaşayan bireyler ve gruplar tarafından benimsenmiş olan değerler olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, o örgüt içerisinde yaşayan bireylerin benimsemiş oldukları değerler ve algılardır (Hasanoğlu, 2004).

Kişiler, yaşadıkları çevre ile bağlantılıdırlar ve bu çevrenin kişiler üzerinde birçok etkisi bulunmaktadır. Kişiler, ihtiyaçlarına bağlı olarak çevre ile birebir iletişime girmektedirler. Kişi-çevre uyumu incelenirken, kişi ile çevre arasındaki etkileşim de büyük bir önem taşımaktadır. Kişi ve çevre etkileşiminde örgütler kişilerden üretim beklemekte, kişilerde örgütten iş tatmini beklemektedirler (Argun, 2007). İşletme içerisinde çalışanların iş ortamlarını düzenlemeleri gerekmektedir. Bu düzenlemeler; ısı, ışık, gürültü, havalandırma gibi çalışma ortamı koşullarının insani ve uygun ortam özelliklerine uyumlu olması gerekmektedir. Çalışanlar, ilk işe başladıklarında iş ortamına adapte olabilmek için bir oryantasyona tabi tutulmaktadırlar. Bu oryantasyon sonucunda da işletme içindeki sosyal ve fiziksel çevreye adapte olmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle oryantasyon döneminde işgörenler kendilerinden beklenen verimi gösteremeyebilmektedirler. İşgörenlerin işe başladıklarında gösterdikleri tutum tüm iş hayatlarına ayna olarak görülmektedir (Eren, 2004).

İşgörenlerin değerleri ile kurum kültürü arasında bir etkileşimin oluşması beklenmektedir. İşletme içerisindeki örgüt iklimi, işgörenler tarafından benimsenirse, işletmenin performansında artış görünecektir. Bununla birlikte örgüt iklimi işgörenler tarafından benimsenmez ise, uyumsuzluklar söz konusu olacaktır (Barutçugil, 2004).

1.2.4. Kişilik Uyumu

Kişilik uyumu; bireyin kişilik özellikleri ile örgüt iklimi (bazen örgütsel kişilik olarak da ifade edilmektedir) arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir. Eğer, bireylerin kişilikleri veya davranışlarının sonuçları, örgütün ödüllendirme, maaş vb. sistemleri tarafından değerli bulunuyorsa, bu durumda örgütsel kişilik uyumundan bahsedilmektedir. Fakat bu işlevselleştirme literatürde eleştirilmektedir çünkü birey düzeyindeki özellikler ile örgüt düzeyindeki özelliklerin farklı anlamları olabileceği, dolayısıyla karşılaştırmanın problemler yaratabileceği öne sürülmektedir. Bireyin kişilik profili ile örgüt iklimini karşılaştırmak yerine, bireyin kişilik profili ile örgüt içindeki başarılı bireyin kişilik profilinin karşılaştırılması alternatif bir yol olarak önerilmektedir (Kristof-Brown, 2000'den Akt., Saraç, 2014).

Kişi-örgüt uyumunun nitelenmesinde, öncelikle örgüt ile çevre-kültür yapısının bireyin kişisel özellikleri ile örtüşmesi gerekmektedir. İşletmelerde, işgörenlerin işe alımında örgüt iklimine uyum beklenmektedir (Barutçugil, 2004). İşgörenlerin, kişiliklerinin işleri ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu uyum sağlanırsa işgörenlerin

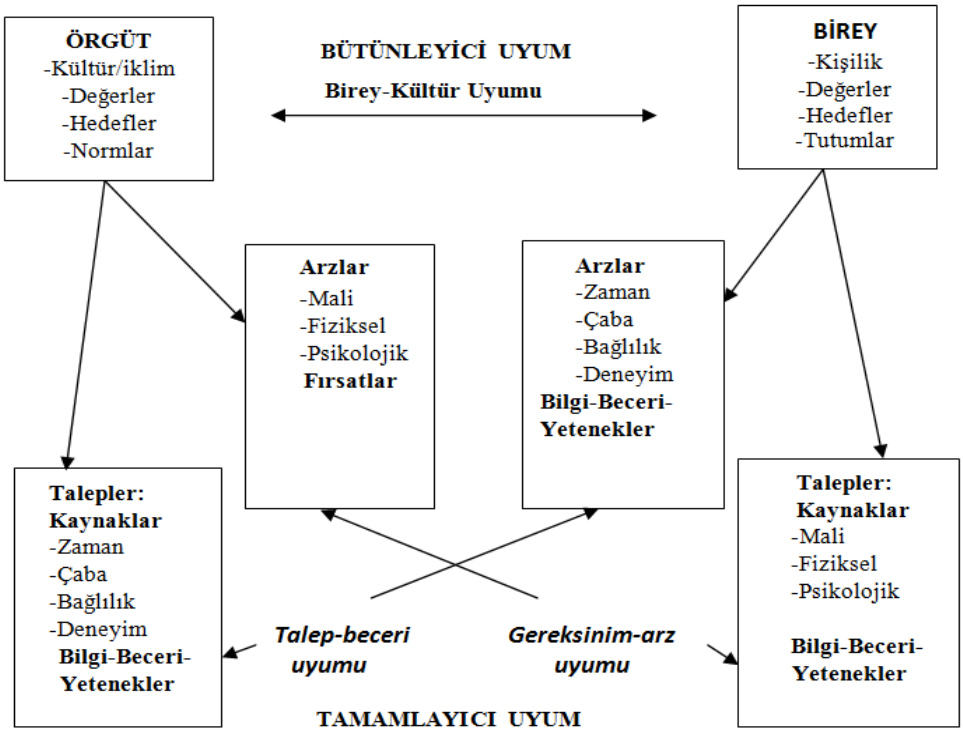
kişi-örgüt uyumunu da sağlaması daha kolay bir şekilde gerçekleşmiş olacaktır (Argun, 2007).

1.3. Kişi-Örgüt Uyumunun Türleri

Kişi-örgüt uyumu ile ilgili literatürde birçok tür bulunmaktadır. Bir örgüt içerisinde kişi-örgüt uyumundan bahsedilebilmesi için üç durumun bulunması gerekmektedir. Bunlar (Kristof, 1996);

- Kişinin örgütün, örgütün de kişinin ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir.
- Kişi ve örgütün her ikisinin de benzer temel nitelikleri paylaşması gerekmektedir.
- Bu iki durumun birlikte gerçekleşmesidir.

Bu tanım sonucunda; Muchinsky ve Monahan'ın bütünleştirici ve tamamlayıcı yaklaşımları ile Caplan ve Edwards'ın arz-talep-beceri yaklaşımlarını içeren dört farklı kişi-örgüt yaklaşımları birbirine yakınlaşmış görünmektedir (Ulutaş, 2010). Bu dört yaklaşım Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Kişi-Örgüt Uyumunun Çeşitli Şekillerde Kavramsallaştırılması
Kaynak: Kristof, 1996, s 4.

Kişi-örgüt uyumunun türleri olan bütünleyici, tamamlayıcı, gereksinim-arz ve talep-beceri uyumu aşağıda kısaca ele alınacaktır.

1.3.1. Bütünleştirici Uyum

Bütünleştirici uyum; örgütün belirleyici özellikleri ile kişinin belirleyici özellikleri arasındaki uygunluk şeklinde tanımlanabilir. Bütünleştirici uyum 3 temel özellik üzerinde durmaktadır. Bunlar; değerler, kişilik ve hedeflerdir (Zhang, 2008). Bütünleştirici uyumun sağlanması ile bireyler açısından olumlu davranış ve tutumlar gerçekleşmektedir. Bu davranış ve tutumlar şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar; yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe katılma, yüksek iş performansı ve daha az işten ayrılma niyeti olarak belirlenmiştir (Kristof, 1996).

Kişi ile örgütün temel özellikleri arasında benzerlik bulunması gerekmektedir. Örgüt yöneticisi ile astların hedeflerinin ortak noktalarda bulunması sağlanmalıdır. Bu da bütünleştirici yaklaşımı göstermektedir. Bu yapı incelendiğinde, en çok kullanılmış olan benzerlik kişi, örgüt ve değerler arasındaki uyum olarak görülmektedir. Bütünleştirici uyum, işgörenlerin iş seçimine olan tavırları, kişi ve örgütlerin benzerlikleri ve birbirlerine olan ilgileri incelenerek ortaya konulmaktadır (Eren, 2004). Bütünleyici yaklaşımın amacı; işletmede çalışan işgörenlerin çalıştıkları ortamda diğer işgörenlerle uyum sağlamaları ve ortak düşüncelerle bir araya gelmelerini sağlamak olarak belirlenmiştir. Bunun sonucunda farklı noktalardaki işgörenler aynı amaçlar için bir araya gelmektedirler (Argun, 2007).

1.3.2. Tamamlayıcı Uyum

Kişi ve örgütün özellikleri, diğer bireylerin istek veya gereksinimlerini karşıladıkları zaman, tamamlayıcı uyum ortaya çıkmaktadır. Birey, çevrede olmayan özelliklere sahipse ve çevreyi tamamlıyorsa bu durumda da tamamlayıcı uyumdan söz edilebilmektedir. Tamamlayıcı uyum içerisinde bireylerin nitelikleri, tercihleri, beceri ve yetenekleri vurgulanarak incelenmektedir. Bireyler, tamamlayıcı uyum gereksinimlerini incelemek için iç ve dış kaynakları, ödüller ile alakalı çevresel kaynaklarla karşılaştırmaktadır. Tamamlayıcı uyumun amacı; farklı düşünceleri olan bireylerin farklı özelliklerini kullanarak ortak bir amaç için bir araya gelmesi olarak belirlenmiştir. Bu sayede farklı bireyler arasında uyum sağlanarak bu uyum sayesinde ortak amaçlara hizmet edilmektedir (Güneşer, 2007).

Tamamlayıcı uyum kavramı, işverene odaklanan bir yaklaşım olmakla beraber, kişinin gücünü belirleyecek olan kişinin çevresindeki gereksinimleri karşılayabilme yeteneğidir. Klasik işe alma kararı bu şekilde meydana gelir. Dolayısıyla yukarıda bahsedilen ve örgütün ihtiyaç duyduğu yetkinliklere ve bilgi birikimine sahip bireylere vurgu yapan kişi-örgüt uyumu, tamamlayıcı uyumun spesifik bir örneğini oluşturmaktadır (Saraç, 2014).

1.3.3. Gereksinim- Arz Uyumu

İşletmeler, işgörenlerin ihtiyaç ve taleplerini karşıladıklarında işgörenlerin işletme ile daha uyumlu olduğu görülecektir. İşletmede çalışan işgörenlerin, ihtiyaçları ve talepleri karşılanarak iş performanslarının, işe bağlılıklarının ve iş tatminlerinin artması sağlanmış olacaktır. Bu noktada işletme ve işgörenlerin üzerine endeksli bir yapı kurulduğu görülmektedir (Caplan ve Edwards, 2004).

1.3.4. Talep-Beceri Uyumu

Talep-beceri uyumu; işin gerektirdikleri ile kişinin yetenekleri arasında uyum sağlandığında gerçekleşmektedir. Bu noktada talep-beceri uyumu ile bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri ve kabiliyetlerin, işin kendisiyle birlikte gerektirdikleri ve istenilen şeyler ile uyumundan bahsedilmektedir. Bu uyum; bir çeşit kişi-iş uyumu olarak tanımlanmakta ve kullanılmaktadır (Scroggins, 2007). İşgörenlerin işletmeye zeka, beceri ve yetenek yönünden uygun ve faydalı olmaları gerekmektedir. İşgörenlerin işletmeye uygun yetenekleri olması durumunda talep-beceri uyumu da gerçekleşmiş olmaktadır (Güneşer, 2007).

Literatürde gereksinim-arz ve talep-beceri uyumu ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalar içerisinde sorumluluk önce bireyler üzerine yüklenmiş sonrasında da örgütün çıkarları ön plana konulmuştur. Buradan da anlaşılacağı üzere örgüt; uyumluluk gösterme konusunda önceliğe sahip değildir. Önceliğe sahip olan bireylerdir (Caplan ve Edwards, 2004).

1.4. Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

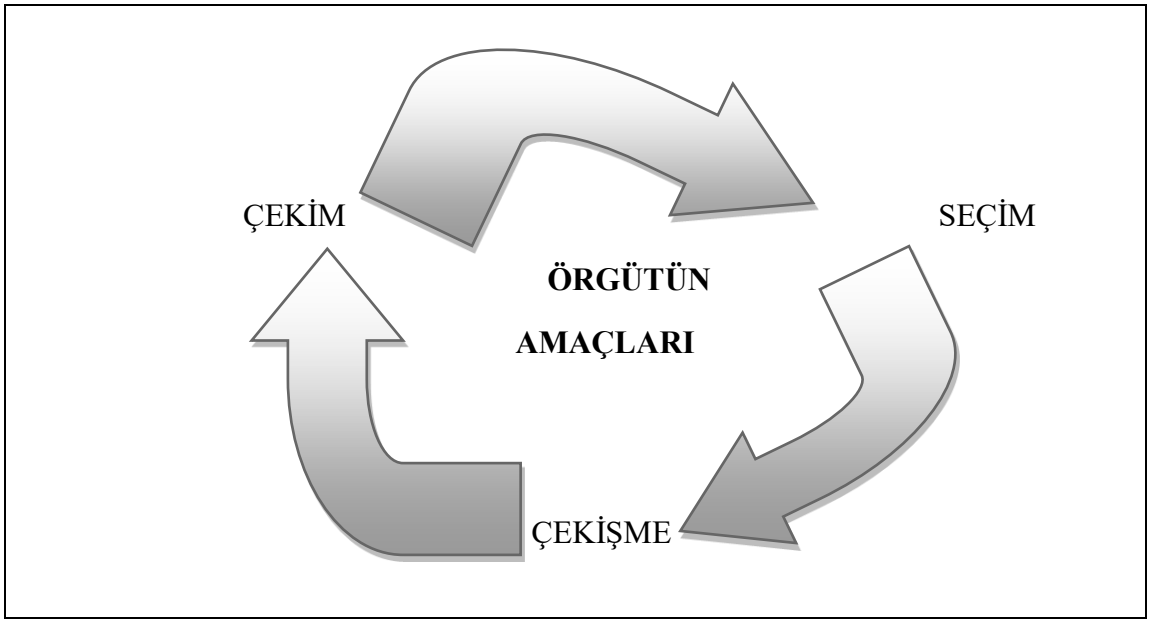
Kişi-örgüt uyumuna ilişkin birçok araştırma yapılmış ve incelenmiştir. Bu araştırmalarda ortaya konulan kuramsal yaklaşımlar şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar; Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı (ASA Teorisi), Chatman'ın Kişi-Örgüt

Uyumu Yaklaşımı, Kristof'un Kişi Örgüt-Uyumu Yaklaşımı, Cable ve Judge'nin Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı, O'Reilly III ve ark.'nın Örgütsel Kültür Profili (OCP)'dir. Bu yaklaşımlar sırasıyla ele alınacaktır.

1.4.1. Schneider'in Kişi Örgüt Uyumu Yaklaşımı (ASA Teorisi)

Kişi-örgüt uyumu ile ilgili çalışmalardan ilki 1987 yılında Schneider tarafından yapılmış ve incelenmiştir. Bu çalışmada kişi-örgüt uyumu Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) sistemine dayanmaktadır. Bu model; Attraction-Selection-Attrition kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Bu modelin merkezi örgütün amaçlarından oluşmaktadır. Örgütün amaçları ve bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracak süreçler, yapı ve kültür örgütün ilk kurucusunun ve ilk çalışanlarının karakteristik özelliklerinin (kişilik vs) bir yansımasıdır (Schneider ve ark., 1995).

Bu döngünün çekim süreci incelendiğinde; bireylerin kişilik özellikleri ile potansiyel örgütün nitelikleri arasında yaşanan uyum sayesinde bireylerin tercihleri belirlenmektedir. Buna bir örnek verirsek; bir müşteri değer ve tutumlarını kendine yakın hissederse A işletmesi yerine B işletmesini tercih edebilmektedir. Örgütün amaçları çerçevesinde çekim-seçim ve çekişme döngüsü dönmektedir. Bu döngüye göre örgütün amaçları ortaya konulmaktadır. ASA Döngüsü Şekil 2'de gösterilmektedir.

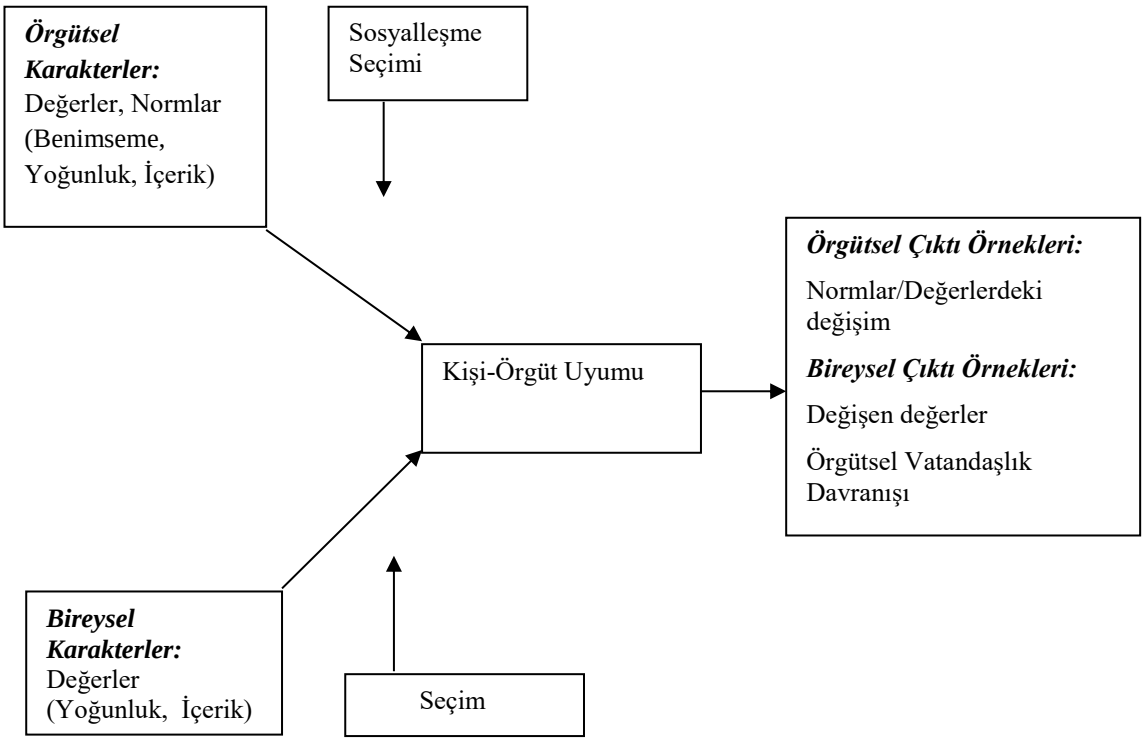


Şekil 2. Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Döngüsü
Kaynak: Schneider, 1987, s.445.

Schneider'in 1995 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre; kişiler gelişigüzel mevkilere atanmamaktadırlar. Kişiler, onlar için cazip hale gelen mevkileri bulmakta ve o mevkilere doğru bir çekim gerçekleşmektedir. Bu mevkinin parçası olarak seçilen kişiler, bu mevkide faaliyet göstererek bu noktanın bir parçası olmaktadırlar. Bu da seçim olayını göstermektedir. Kişilerin örgütleri seçme nedeni o örgütün bir parçası olma isteğidir (Schneider ve ark., 1995). Yapılan bir diğer araştırma Sekiguchi'nin (2004) yılında yapmış olduğu çalışmadır. Bu çalışma sonucuna göre, kişiler ile örgüt arasında yüksek bir uyum var ise, kişiler örgüt içerisinde kalmaktadır. Bunun tersi durumda ise kişiler örgütü terk etmektedir. Bu da çekişmeye örnek olarak gösterilebilir. Kişiler; kişiliklerine uygun olan örgütlerde kendilerine iş bularak çalışmakta ve işyerine bağlılıkları da artmaktadır. Kişiler çalıştıkları işletme ile uyumluluk sağlayamazsa kendi istekleri ile işletmelerden ayrılmaktadırlar (Sekiguchi, 2004'den Akt., Çetinkaya, 2016). Schneider ve ark., (1995)' na göre, kişi-örgüt uyumu konusunda ilk adım örgütten gelmektedir. Örgüt yönetimi kişilerin kendine uygun olması için hassasiyet göstermektedir. Örgütüne uygun kişilerin örgütünü tercih etmesi için örgütü çekici kılmaya çalışmaktadır. Örgütten ayrılma konusunda ise Schneider kararı kişiye bırakmaktadır (Schneider ve ark., 1995).

1.4.2. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

İşletme içerisinde kişi ve örgütlerin hangi önemli yönlerinin önemsenmesi ile alakalı olarak, birçok soru ortaya çıkmaktadır. Söz konusu sorular incelenirken kişiler ile örgütlerin yönleri kadar, davranış türlerinin de belirlenmesi önem arz etmektedir. Chatman, hem bireyler hem de örgütler açısından sürekli olarak değerleri incelemektedir. Chatman; bireyler açısından bireysel değerlere, örgütler açısından da örgütsel değerler sistemine vurgu yapmakta ve bunu yorumlamaktadır. Chatman, değerleri, bireylerin çevrelerine uyumunu kolaylaştıran sosyal bir biliş türü olarak açıklamaktadır. Örgütsel değerler ise bir grup üretimi olarak düşünülerek, işletme içerisindeki aktif üyelerin önemli bir kısmının aynı değerlere itibar ettiğini ifade etmektedir. Chatman, çalışmasında öncelikle bireylerin değerleri ve örgütün değerleri arasındaki uyumun kapsamını belirlemekte ve incelemektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışma ile kişi ve örgüt uyum modelini sunmaktadır (Chatman, 1989). Model, Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Chatman'ın Kişi-Örgüt uyum modeli.
Kaynak: Chatman, 1989, s.340.

Chatman'ın (1989), geliştirmiş olduğu modelle ilgili bazı önerileri bulunmaktadır. Bu öneriler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Bazı bireyler etkiye açık bir karakter sağlamaktadırlar. Bu bireyler örgütten karşıt değerlere sahip olsalar bile örgüte girdikten sonra değerlerinde olumlu gelişmeler gözlenmektedir. Bu bireyler, örgütün belirttiği normlara göre davranmaktadırlar.

- Birey, güçlü değerlere sahip bir örgüte girdiğinde, o örgütten karşıt değerlere sahipse ve birey etkiye açık değilse, bireyin değerlerinde beklenen bir değişme olmamaktadır. Bu nedenle de örgüt içinde yer bulamaz ve örgütten ayrılır.

- Karşıt değerlere sahip olan bir birey, güçlü değerlere sahip olan bir örgüt içerisine girdiğinde ilk başta değerlerini birbirleri ile paylaşmaktadırlar. Sonrasında ise, örgütün değer ve normları bireyin değer ve normları olmaktadır.

- Örgüt içerisine girerken yüksek düzeyde bulunan kişi, kişi-örgüt uyumunun davranışsal sonucu olarak örgütün davranışsal normlarına uymaktadır.

- Kişi, örgüte üye olmasının ilk 0-1 yıllık sürecinde seçme deneyimleri, kişi-örgüt uyumundaki uyuşmazlıkları sosyalizasyon deneyimlerinden daha fazla ifade etmektedir.

Chatman' ın (1989) yaklaşımına göre, kişi-örgüt uyumunda tüm sorumluluk kişiler üzerine yüklenmektedir. Bu yaklaşım içerisinde birey, örgüt içerisinde sosyalleşerek uyum içinde çalışmak durumundadır.

1.4.3. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Kristof (1996)'un yapmış olduğu çalışmada, bireyler ve örgütlerin hedefleri arasındaki ilişkinin bireylerin tercih, ihtiyaçlar ve örgütsel sistem ya da yapılar arasındaki ilişki olarak tanımlamıştır. Kristof (1996)'a göre, kişi-örgüt uyumu örgütsel seçimin bir parçası olarak değerlendirilmekte ve kullanılmaktadır. Örgütlerin değerleri, hedefleri ve görevleri ile kişiler arasında bir uyumun sağlanması gerekmektedir. Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunu iki boyutta incelemektedir. Bunlar; tamamlayıcı ve bütünleyici uyumdur. Tamamlayıcı uyum; kişilerin özelliklerinin bir mevcut boşluğu tamamladığında, bütünleştirici uyum ise; kişi ve örgütlerin benzer olduğunda oluşmaktadır.

Kişi-örgüt uyumunun, örgütlerde ölçülebilmesi için Kristof (1996) tarafından üç farklı ölçüm metodu ortaya konulmuştur. Bu metotlar; kişiye, örgütü ile arasındaki uyum ile ilgili bir soru yöneltildiğinde subjektif uyum ölçümü, kişinin önce kendisi ile ilgili tanımlama yaptığı daha sonra ise örgütünün özelliklerini tanımladığı ve örgütü ile uyumunu karşılaştırdığı algılanan uyum ölçümü, kişiye kendi özelliklerinin, diğer örgüt üyelerine de örgütün özellikleri ile ilgili soru yöneltildiği ve bu durum ile ilgili karşılaştırma yapan objektif uyum ölçümüdür. Yapılan ampirik araştırmalarda her üç metodun da kullanıldığı görülmektedir (Hoffman ve Woehr, 2006'dan akt., Pekdemir ve ark., 2013).

1.4.4. Cable ve Judge'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Cable ve Judge'nin 1996 yılında yapmış oldukları çalışmada, kişi-örgüt uyumuna hem iş arayanlar hem de işgörenler açısından bakılmıştır. İş arayan bireyler tarafından kişi-örgüt uyumu, örgütün var olan niteliklerinin bireylerin kendi özellikleri ile uyum sağladığı zaman oluştuğu ifade edilmektedir. Kişiler, söz konusu uyum ilişkisini gördükleri örgütleri tercih etmekte ve o örgütlerde çalışmak istemektedirler (Cable ve Judge, 1996).

Cable ve Judge (1996), kişi-örgüt uyumunda en çok önem arz eden durumun değer olduğunu açıklamış ve bu değerlerin algılanmasının kişiler tarafından olduğunu ifade etmişlerdir. Söz konusu duruma göre, kişiler karşısındaki değerler bütünü olumlu olarak geliştirilmiş olsa bile, kişinin kendi değerleri ve algılaması, belirli bir süre zarfında daha belirgin olarak ön plana çıkmaktadır. Bunun nedeni, değerlerin kişi davranışlarını yönlendirme konusunda en önemli kriter olmasıdır. Ama bireylerin örgütlere dahil olma süreçleri ve örgütte yer edindikleri süreçler kendi düşüncelerine göre yerleştirdikleri kişi örgüt uyumu, örgütün meydana getireceği performans düzeyinden çok daha fazla önemlidir.

1.4.5. O'Reilly III ve ark.'nın Örgütsel Kültür Profili (OCP)

O'Reilly III ve arkadaşları tarafından, kişi-örgüt arasındaki uyumun ortaya konulabilmesi için Örgütsel Kültür Profili (Organizational Culture Profile (OCP) adlı bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Bu ölçme aracına göre, bireyler ve kültür arasındaki uyum incelenmiş ve bunun sonucunda da uyumun işle ilgili sonuçları arasındaki ilişki test edilmiştir. OCP, bireysel ve örgütsel değerleri kapsayan 54 ifadeyi içermektedir. Araştırmacılar, değerlere ilişkin olarak 110 maddelik bir havuz oluşturmuşlar ve bu havuzdaki tüm maddeler incelenerek 54 maddeye indirgenmiştir. Bu indirgeme yapılırken dört ölçüt kullanılmıştır. Bu ölçütler; genellik, ayırabilirlik, okunabilirlik ve gereksiz olmama olarak sıralanmaktadır. Bu testin geliştirilmesi ve test edilebilmesi için beş ayrı meslek grubundan bireylere uygulama yapılarak sonuçlar irdelenmiştir. Bu sonuçlar çeşitli şekillerde değerlendirilmiştir. Bu yapılan araştırmanın sonucuna göre; uyum ölçümü yapıldıktan 12 ay sonra iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde değişimler görülmüş; 24 ay sonra ise işgören devrinde değişimler gözlenmiş, yorumlanmıştır (O'Reilly III ve ark., 1991).

1.5. Kişi-Örgüt Uyumu Süreci

Kişi-örgüt uyumu süreci iki başlık altında incelenmiştir. Bunlar; işgören seçimi ve örgütsel sosyalizasyondur.

1.5.1. İşgören Seçimi

Günümüzde, diğer işletmelerden ön plana çıkmak ve rekabet şartlarında avantaj sağlamak açısından bakıldığında, işgören seçimi ve işe alma sürecinin önemli bir kriter olduğu görülmektedir. İşgören seçimi ve işe alım, örgütün devamlılığında da önemli bir faktör olarak göze çarpmaktadır. İşgörenlerin, işletmenin örgütsel değerlerini benimseyip benimsemedikleri, personelin işe alım sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. İşgören seçimindeki en önemli nokta, işe alınan insanlarla örgütlerin uyumlu olması olarak görülmektedir. İşe alınan işgörenler, işin niteliklerinden daha fazla niteliklere sahiplerse ya da daha az niteliklere sahiplerse, örgüt içerisinde çalışmaya devam edememektedirler ve işten ayrılmak durumunda kalırlar (Özdil, 2010).

İşgören seçme işleminde, iş analizi önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmakla birlikte, iş analizi yaparken ise; iş tanımı, iş gerekleri, ücret yönetimi, eğitim ile kariyer planlaması gibi kavramlar büyük önem taşımaktadır. İşletme açısından işgören aday toplama süreci, birey açısından ise en önemli faktör, uyumdur (Gürüz ve Yaylacı, 2004). İşgören seçiminin başarılı olabilmesi için işgören ile örgüt arasında uyum olması gerekmektedir. İşgörenler kendi niteliklerine sahip olmayan işlerde çalışırlar ise, örgütle aralarında uyumsuzluk oluşmakta ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmak zorunda kalmaktadırlar (Bingöl, 2014). İşletmelerde, işgören seçiminin amaçlarından biri, işin yapısı ile işgörenin niteliklerinin birbirine uyumlu olmasıdır. İşgörenin eğitim durumu, yetenekleri, ilgi duydukları alanın işin niteliği ile uygun olması ve buna uygun işgören seçilmesi gerekmektedir (Koca, 2013).

İşgören seçme, eğitim geliştirme, performans değerleme ve ücretleme uygulamalarının analiz edilmesinin iki temel sebebi vardır. İlk temel sebep, söz konusu uygulamalar çalışanların performansları ile direkt etkileşim içindedir. Dikkatli seçme ve işe alma süreci, örgüt ile uyumlu hedefleri olan kişilerin işe alınmasına olanak sağlar. Doğru olarak tabir edilen kişiler, mesleklerinin gerektirdiklerini tam manasıyla uygulamaya geçiren kişilerdir. Verilen eğitimler ile beraber çalışan kişilerin tecrübeleri, bilgi birikimleri artmakta, yetenekleri gelişmektedir. Bu durum ise işletmeye olumlu

yansımakta ve performans artışına neden olmaktadır. Doğru ücretleme, bir iş yerinde çalışmakta olan kişinin vermiş olduğu emeğin, gösterdiği çabanın karşılığı olmakta, böylelikle çalışanlar kariyer hedefleri yapabilmekte, iş güvencesi hissedebilmektedirler. İkinci temel sebep ise, işe alma ve işe alınacak kişinin seçilmesi, eğitim geliştirme, performans değerleme ve ücretleme, diğer insan kaynakları uygulamaları ile karşılaştırmalı olarak stratejik insan kaynakları yönetimi ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi açısından son derece önemlidir (İpçioğlu ve Uysal, 2009).

1.5.2. Örgütsel Sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon kavramında, ilk olarak belirli bir süreç vardır. Bu süreç, örgüte üye olarak katıldıktan sonra örgüt ile ilgili belirli bir rol üstlenmek için bireysel açıdan sosyal bilgi, beceri, davranış, tutum, değer ve bilginin bireysel açıdan kazanılması sürecini ifade etmektedir. Söz konusu süreç, ikili bir mekanizma olarak işler. Birinci olarak kişiler, örgütlerin içerisinde rollerini kabul ettirerek aynı örgüt içerisinde bulunan diğer kişileri etkilemek için gayret gösterirler. Sosyalizasyon kavramı, uzun dönemi kapsadığında kişilerin kariyerleri üzerinde de etkili olmaktadır. Diğer bir yönden ise, bir işin nasıl yapılması gerektiğini göstermesinin yanında, örgüt için uygun davranış biçimlerini gösterme ve bu çerçevede hareket etme şeklinde de açıklanabilmektedir (Taormina, 2004).

Sosyalizasyonla ilgili tanımlar incelendiğinde en geniş tanımı Wiener (1982)'in yaptığı görülmektedir. Wiener'in yapmış olduğu tanıma göre sosyalizasyon; örgütçe paylaşılan değer, inanç ve algılama şekillerinin birey olarak içselleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bireyin sosyalizasyondaki rolü, örgüt çıkarlarına uygun olarak hareket etmesinin sağlanmasıdır. Örgütsel sosyalizasyon, kişinin örgüte uyumunun sağlanarak, kişinin örgütte etkili ve uyumlu bir birey haline getirilmesine olanak sağlamaktadır. Örgütsel sosyalleşme, bir süreci ifade etmiş olmakla birlikte, bu süreç yeni bir örgüt üyesine işleyiş ve kültür konusunda bilgi verildiği ve bir takım şeylerin öğretildiği, kişinin bir örgüt üyesine dönüştüğü süreçtir. Sürecin başlangıcı, kişinin örgüte henüz dahil olmadığı bir zaman diliminde başlamakta, katıldıktan sonra ise artarak sürmektedir. Belirli bir noktada durmayan söz konusu süreç, kişinin terfi etmesi, iş değiştirip başka bir işe yönlenmesi gibi bir takım durumlarda tekrarlanır. Bununla birlikte, örgütsel sosyalizasyon bahsedilen faaliyetleri uygularken örgüte bağlılık, iş

tatmini, motivasyon ve özdeşleşme artar, bununla birlikte devir hızı ise düşer (Balcı ve ark., 2012).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar; değişim, süreklilik, uyum ve etkileşimdir. Değişim, örgütte çalışan işgörenlerin tutum, değer ve davranışlarında gözlenen, bunun yanında örgütün işgörenlerden beklediği davranışlar olarak ifade edilebilir. Süreklilik; örgütsel sosyalleşmenin işgörenin işe başlamasından, işten ayrıldığı zamana kadar sürmesi olarak adlandırılmaktadır. İşgörenin işletmedeki değer ve normlara ve diğer işgörenlerin değer ve normlarına uyumlu olması gerekmektedir. İşgören, her zaman örgüt yönetimi ile sürekli şekilde etkileşim halinde bulunmaktadır. Yönetim, sosyalleşme sürecinde büyük önem taşımaktadır (Elçi, 2008). Örgütsel sosyalizasyon süreci içerisindeki sosyalleştiriciler; medya, kitle iletişim araçları, kurumlar, stratejiler, programlar, yetiştirme ve insandır (Memduhoğlu, 2008).

Örgütsel sosyalizasyon, üç aşamalı bir süreç olarak ortaya çıkmış olup, bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır. Birinci aşama ön-sosyalizasyon aşaması, ikinci aşama uyum aşaması, üçüncü aşama ise değişim-kazanım aşamasıdır.

Ön sosyalizasyon aşaması; ilk aşama olarak bilinmektedir. Bu aşamada, yeni işe başlayacak işgörenlerin mevcut organizasyona dahil olmadan önce yaşadıkları zamanı kapsamaktadır. Bu aşamada, beklentiler geliştirilmektedir. İşe yeni girecek bireyin, gelecekteki işi ve yeni işinde neleri başarabileceği konusunda daha fazla bilgi toplanılmaya çalışılmaktadır (Nelson, 1987'den Akt., Çerik ve Bozkurt, 2010). Liang ve Hsieh, (2008)' e göre uyum aşaması; sosyalizasyonun ikinci aşaması olarak görülmektedir. Herhangi bir organizasyonda öğrenme ilişkisi içerisinde olan kişilerin, ilişki temellerinin inşasının olduğu organizasyona adaptenin daha iyi olabilmesi için ana hedeflerin belirlendiği bir aşamadır. Nelson (1987)' ye göre, bu aşamanın ilk iş gününden 6-9 aylık zaman dilimi arasında kaldığı belirtilmektedir. Söz konusu aşama içerisinde, beklentiler ile örgütsel taleplerin gerçekliği farklı şeylerdir ve birbiri ile karşılaşmaktadır. Bu durumda gerçeklik şoku meydana gelebilmektedir. Söz konusu süreç içerisinde işe yeni giren işgören, organizasyonun işleyiş biçimini görüp ve katılımcı bir üye olabilmek adına çalışmaktadır. Uyum evresi, işe yeni girmiş yeni işgörenlerin, işe başladıkları zaman ana faaliyetleri tarafından karakterize edilmektedir. Bu faaliyetlerin ilki, yeni iş için gerekli görev ve sorumlulukları öğrenmedir. Yeni

beceriler öğrenilmektedir, yeni prosedüre adapte olunmaktadır ve sıklıkla yeni aletlerin kullanımında ustalaşılmaktadır. İşe yeni giren bir işgören, istenilen eğitim seviyesine ulaştığında, bulunduğu iş ortamının içinde görevini nasıl yapması gerektiğini öğrenmelidir. İkinci faaliyet ise organizasyon içerisindeki rollerin tanımlanmaya çalışılması olarak belirlenmiştir. Bireylere rol göndericiler tanıtılarak, beklentilere ilişkin iletişim kurulmaktadır. Sosyalizasyonun son aşaması ise, değişim ve kazanım aşamasıdır. Bu aşamada, işlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin sağlanması, örgüt kültürü ile uyumlu tutum, değer ve davranışların gösterilmesi gerekmektedir. Bu aşamada işe yeni başlayan işgörenler, işe uyum sağlayan işgörenler olarak geçişi tamamlamaktadır. Bu aşamada işgörenler, rollerini ve isteklerini yerine getirmede yeterli hale gelmiştir (Nelson 1987'den Akt., Araza ve ark., 2013).

1.6. Kişi-Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler

Kişi-örgüt uyumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar; örgüt kültürü ve örgütsel iklim, kişilik, iletişim, sosyal algılama, liderlik, bireycilik ve kollektivizm, esneklik ve esnek çalışma saatleri, karşılanamayan ihtiyaçlar ve motivasyon, olumlu düşünme, bireyin statüsü, örgütsel adalet, örgütsel kontrol, kişiye örgütü sevdirmedir (Ulutaş, 2010).

1.7. Kişi-Örgüt Uyumunun Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi

Kişi-örgüt uyumunun diğer kavramlarla olan ilişkileri; kişi-meslek uyumu, kişi-iş uyumu ve kişi-çevre uyumu başlıkları bu bölümde incelenerek yorumlanmıştır.

1.7.1. Kişi-Meslek Uyumu

Kişi-meslek uyumuna ilişkin araştırmalar, Holland'ın mesleksel seçim teorisine dayanmakta ve geniş bir çerçevede kişinin mesleki ilgisi ile mesleğin gerektirdiği yetkinliklerin birbiri ile uyumlu olması olarak ifade edilir. Bireylerde, kişi-meslek uyumunun yüksek olması iş tatmini, mesleğe bağlılık ve rol performansı gibi pozitif sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Vogel ve Feldman, 2009).

Kişi-meslek uyumu; işgörenlerin işlerini ne derece öğrendikleri ve işlerinde ne kadar uzmanlaşma sağladıklarının bir göstergesidir. İşgörenler, mesleklerinde uyum sağlarlarsa, işlerini daha çok sevecek, işlerinden tatmin sağlayarak, işlerinden ayrılma isteklerinin azalması söz konusu olacaktır. Fakat eğer İşgörenler, iş çevreleri ile uyum

sağlayamazlarsa ya çevre değiştirme ihtiyacı ya da meslek değiştirme ihtiyacı hissedeceklerdir (Baysal ve Paksoy, 1999).

1.7.2. Kişi-İş Uyumu

Kişi-iş uyumu kavramı ilk olarak Edwards tarafından 1991 yılında ortaya konulmuştur. Kişi-iş uyumu; kişilerin sahip oldukları yetenekler ile işin nitelikleri arasında görülen uyum ya da kişilerin beklentileri ile işin kendilerine vermiş olduğu imkanlar arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Kılıç ve Yener, 2015). Bulut ve Torun'un (2007) yılında yapmış olduğu çalışmaya göre kişi-iş uyumu; bireylerin sahip olduğu beceri ve kişilik özellikleri ile işin nitelikleri arasında görülen uyum olarak tanımlanmaktadır.

Kişiler ile iş arasındaki uyumun incelenmesi, son elli yıllık araştırmalarda önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalarda, kişilerin istekleri ile işin gerekleri arasındaki uyuma odaklanılmıştır. İşgörenlerin seçim sürecinde sadece belirli bir iş için uygunluk değil, aynı zamanda örgütün bütünsel özelliklerine uygunluk aranır. Bu durum, bir işgörenin işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterliliklerinin yanında, örgüt kültürünün özelliklerine uygun kriterlere sahip olmasını gerektirir. Böyle bir kişi-örgüt uyumu, işgören seçim sürecinin iki türlü bir uyum sağlamasını ifade eder: Bunlardan birincisi; işgören seçim sürecinde, kişinin bilgi, beceri ve yeterlilikleri ile işin gerekleri uyum içinde olmasıdır. Başka bir ifade ile kişi, işin gereklerini karşılayacak bilgi, beceri ve yeterliğe sahip olmalıdır. Bu durum, kişi-iş uyumu, ya da işe uygun kişiyi seçme olarak ta ifade edilebilir. İkincisi ise, işgören seçim süreci, bireyin kişisel özellikleri ile örgüt kültürünü uyumlu hale getirmelidir. Bu uyum, kişi-örgüt uyumu olarak ifade edilebilir. İşgören seçim sürecinde, böyle bir uyumun sağlanması işgörenlerin örgütten ayrılma isteklerini azaltıp, örgütsel bağlılığı ve örgütte kalma olasılıklarını artırabilir. Böylece, işgörenlerin tutumları olumlu yönde gelişir, örgütün imajı güçlenir (Sezgin, 2006).

1.7.3. Kişi-Çevre Uyumu

Kişi-çevre uyumunun, genel anlamda insanların davranışlarını açıklamak için etkileşimli psikoloji perspektifinden doğmuştur. Psikoloji, insanların davranışlarını açıklayabilmek için duyumsal ve kişiliksel yaklaşımları ele alır. Kişilik özellikleri yaklaşımı; insan davranışlarını kişisel özellikleri, değerleri ve yetkinliklerin bir sonucu

olarak değerlendirirken, durumsal yaklaşım ise bireyin davranışının durum analizi ile açıklandığını ifade etmektedir. Etkileşimci psikoloji ise insan davranışlarının sadece birey veya sadece çevre etkisinde olmadığını, hem birey hem de çevrenin etkileşiminden ileri geldiğini açıklamaktadır (Aktaş, 2011).

Kişi-çevre uyumu; kişilerin özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Kişinin çevre ile uyumu pek çok seviyede incelenerek yorumlanabilmektedir. Kişi-meslek uyumu; meslek seviyesine, çalışma grubu seviyesinde, iş seviyesinde, kişi seviyesinde ele alınarak incelenmektedir (Aksay ve Yasım, 2016).

Örgütlerin, çevrelerine fayda göstermek için çevreleri ile uyumlu hareket etmeleri gerekmektedir. Bireyler, örgütle uyumlu olmak zorunda ve uyumlu bir şekilde hareket etmelidirler. Örgütle uyum sağlayan kişiler, örgütün birer elemanı olmaktadırlar. Yeni işe başlayan bir işgörenden, oryantasyon döneminde beklenen verim alınamayabilmektedir. İşgörenler, işe ilk başladıkları dönem içerisinde çevrelerinden edinmiş oldukları intibalar, morallerini etkilemekte ve iş arkadaşlarına, yöneticilerine karşı davranışlarını etkilemektedir. İşgörenler için uygulanan oryantasyon eğitimi, kişi-çevre uyumunun oluşmasında büyük önem taşımaktadır (Eren, 2004).

1.8. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Kişi-örgüt uyumu üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda, örgüt için örgüt kültürüne uygun işgören alınması gerektiği vurgulanmıştır. İşletme içerisinde güçlü bir kişi-örgüt uyumundan bahsedilebilmesi için, bireylerin kişiliği ile örgütün değerleri arasında bir uyum bulunması gerekmektedir. Bu uyum sağlandığında bireylerin iş performanslarının, işe bağlılıklarının ve iş tatminlerinin arttığı görülmektedir. Bu şekilde örgütler; örgütün değerleri ve kültürü ile uyumlu işgören seçimi yaparak rekabet avantajı elde etmektedirler (Trouba, 2007'den akt., Koca, 2013). Kişi-örgüt uyumu sağlanması örgütler için birçok olumlu sonucu doğurmaktadır. Bu sonuçlar; verimlilik, bağlılık, güven, iş doyumudur. Bu sonuçların her biri aşağıda ayrıntılarıyla açıklanıp yorumlanacaktır.

1.8.1. Verimlilik

Kişi-örgüt uyumunda önemli olan noktalardan birisi, uyumun meydana gelmesi sağlanarak verimliliğin oluşması olarak görülmektedir. İşletmelerde çalışan bireyler,

çalıştıkları işletmeler ile pozitif bağlar kurarak, verimlilik konusunda sorumluluk almaktan kaçınmamaktadırlar. Bu sorumluluk sayesinde bireyler, işletmelerinde daha istekli çalışarak başarılı olunması konusunda tetikleyici bir güç olmaktadır (Moripek, 2016). Kişi-örgüt uyumunun oluştuğu ortamlarda, kişilerin rahatlık düzeyleri artmakta ve bu durum kişilerin çalışma ortamlarında daha dikkatli oldukları sonucunu getirmektedir. Bu durumun sonucunda, kişiler potansiyellerinden daha fazlasını ortaya koymaya çalışmakta ve verimlilik de artmaktadır. Bununla beraber, temel insan ilişkilerinde de verimliliğin arttığı ve doğru bir şekilde kişilerin kendi aralarında ve örgüt ile iletişim kurduğu gözlemlenmektedir (Dinçer ve Fidan, 2003).

Verimlilik, sadece işletme içerisinde ekonomik ve teknik olanakların en iyi bir şekilde kullanılması olarak ifade edilmemektedir. Verimlilik, aynı zamanda işletmedeki işgörenlerin istekli ve arzulu bir şekilde çalışmaları olarak da ifade edilebilmektedir. İşletmeler, işgörenlerin verimliliğini arttırmak için özendirici çeşitli sosyo-ekonomik önlemler alarak yönlendirmektedirler. İşletmede, verimlilik arttırılmasına çalışılırken gerekli önlemlerin yanı sıra işgörenlere değer verilmesinin sağlanması, işgörenlerin öneri ve kişiliklerine saygı duyulması gibi insancıl davranışlar geliştirilmektedir. Bunun sonucunda da verimlilikte de artışlar gözleneceği deneylerle ispatlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

1.8.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, son zamanlarda literatürde çok fazla yer almaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı üzerine gerçek anlamda bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bu durumun başlıca nedenleri; farklı disiplinlerin (sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış) örgütsel bağlılık kavramına kendi perspektiflerinden bakmalarıdır.

Becker, (1960)' a göre, örgütsel bağlılık; kişinin örgütün faaliyetleriyle bütünleşme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram Porter ve ark., (1974)' a göre ise, bireyin örgütsel faktörlerinin subjektif bir değerlendirmesi olarak adlandırılmaktadır (Tekin ve ark., 2014). Örgütsel bağlılık, bireylerin davranışlarını kullanarak örgütün faaliyetlerine ve örgüte karşı ilgisini arttıran, inançlarına bağlanması biçiminde de ifade edilebilmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapan Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık kavramını kişi psikolojilerini barındıracak bir biçimde adlandırmaktadır (Allen ve Meyer, 1990).

Örgütsel bağlılık kavramının tanımları incelendiğinde bu tanımların ortak noktası olarak üç bileşen çerçevesinde durduğu belirtilmiştir. Bunlar;

- Örgütün değer ve hedeflerine duyulan inanç ve bunların benimsenmesi,
- Örgüt adına çaba göstermede istekli olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik şiddetli bir arzudur (Çetinkaya, 2016).

Örgütsel bağlılık modelini Allen ve Meyer üç bileşen modeline dayandırmaktadır. Bağlılık bileşenleri ise; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olmak üzere üçe ayrılıp incelenmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde birçok araştırmacının araştırma yaptığı belirlenmiştir. Bu araştırmalar incelendiğinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasında önemli ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu iki değişken arasındaki ilişkisinin pozitif yönde olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmalar sonucunda kişi-örgüt uyumu düşük olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu, kişi-örgüt uyumu yüksek olan bireylerin ise örgütsel bağlılıklarının ve aidiyetlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle işletmeler, işgörenleri ile uyumlarını arttırmak için birçok çalışma yapmaktadırlar (Çetinkaya, 2016).

1.8.3. Güven

Kişi-örgüt uyumu ile örgüt ve kişi arasındaki ilişki güçlenmekte ve bu güçlenen ilişki sonrasında ise kişilerin güveninde olumlu bir gelişme beklenmektedir. Bunun yanı sıra aynı değerleri paylaşan bireyler birbirleri ile rahat bir şekilde iletişim kurarak işletme ve kendi işleri için birbirlerine karşı güven duymaya başlamaktadırlar. Bu nedenle hem işletme için, hem de işgören için güven duygusu önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Ulutaş, 2010). Güven, bir birey ya da örgütün doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine karşı duyulan inanç olarak ifade edilebilir. Mc.Allister güveni, bilgi esaslı güven ve duygu esaslı güven olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Bilgi esaslı güven; yetenek ve sorumluluk gerektiren işlerde güvenilirlik kanıtı oluşturmaya dayanır. Duygu esaslı güven ise, birbirinin mutluluğunu iyi niyetle gözeten taraflar arasında var olan duygusal bağa dayanır (Staples ve Ratnasingham, 1998).

Güvenin acımasızlığı, güvenilmeyen kişilerle beraber çalışmanın ve performans ortaya koymanın zorluğunu gösterir. Yöneticisine güvenmeyen personelin yüksek

performans göstermesini, sorumluluk almasını, sisteme en üst düzeyde katkı ve katılım sağlamasını bekleyemezsiniz. Güven, yaşamımızda kontrolün yerini almalıdır. Güven, korku ve endişeyi dışladığı için heyecan ve dinamizm artar. Güven insanları coşkulandırır ve olumlu düşünceyi besler. Güvenilen insan, kendini güçlü hisseder ve artı değer yaratma hususunda istek duyar (Toktamışoğlu, 2002).

1.8.4. İş Doyumu (Tatmini)

İş doyumu kavramı, çalışan bireylerin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanmakla birlikte, ilk defa 1920'li yıllarda ortaya çıkmış ve 1940'lı yıllarda önemi daha fazla anlaşılabilmiştir. İş doyumu iki sebepten ötürü önemlidir. Bunlar, kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkileyen yaşam doyumu ve bununla birlikte üretkenliktir. İş doyumsuzluğunun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) kişiler üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve kişilerde performans düşüklüğüne yol açmaktadır (Aşık, 2010).

İşgörenler, bir işe başlayacakları zaman işletmenin kendilerine sağlayacağı olanaklar konusunda, sözlü ve yazılı bir takım anlaşmalara varmaktadırlar. Bu durumun bir sonucu olarak iş sözleşmesi imzalanmaktadır. Söz konusu bu anlaşmalarla birlikte, dile getirilmemesine rağmen işgörenlerin çalışacakları işten beklentileri de vardır. Bu durumun yanı sıra, işletmeninde çalışacak olan bireylerden beklentilerini ortaya koyan psikolojik anlaşmalar bulunmaktadır. Bu anlaşmalar, işgörenlerin taleplerinin ya da beklentilerinin karşılanmadığı hissedildiğinde, işine ve işletmeye karşı negatif tutumlar geliştirmesine yol açmaktadır. Bu konuda, işgörenlerin işleriyle ilgili doyuma ulaşmalarında karşılıklı beklentilerin birbiri ile ne kadar örtüştüğü, iş doyumunun oluşmasında etkili olduğu aktarılmaktadır (Tütüncü, 2010).

İşgörenlerin işten duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumunu iş doyumu olarak ifade etmek mümkündür. İş doyumu kavramı, işgörenlerin iş ile alakalı koşullar doğrultusunda geliştirilen pozitif tutum olarak açıklanmaktadır. Yüksek iş doyumu işgörenlerin çalıştıkları işi, iş ortamındaki arkadaşlarını ve çalışma ortamlarını sevmesi başka bir ifade ile, işleriyle ilgili tutumlarının pozitif olması ile alakalıdır (Aşık, 2010).

İş doyumunun gelişmesinde, işletmelerin çalışanlarına sunmuş oldukları örgütsel olanaklar oldukça belirleyicidir. Bu örgütsel olanaklar, çoğunlukla işin gereklilikleri ve

iş ortamı ile ilgilidir. Çalışanlara gerekli örgütsel olanakların sağlanması, aynı zamanda iş doyumu yaratılacağı garantisi vermemektedir. Tüm çalışanların özellikleri birbirinden farklıdır. İşgörenlerin, örgüte ilişkin koşullar ile ilgili etkilenme durumları ve etkilenme karşılığında sergileyecekleri tutum ve davranışlar, kişisel faktörlerle bağlantılı olarak değişiklik gösterebilmektedir. İşgörenlerin almış oldukları eğitim, iş deneyimi, kişisel çevreleri tarzındaki faktörler işe ve iş koşullarına ilişkin değerlendirmelere yön vermektedir ve tutum geliştirilmesinde etkileyici olmaktadır. Bu nedenle iş doyumu ve doyumsuzluğuna sebep olan durumlar sorgulanmalıdır. İş doyumunu etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır (Lam, 1995'den Akt., Aşık, 2010).

Erdoğan ve ark., (2002)'e göre, örgüte bağlanan bir işgöreni örgütte tutmanın temel yolu, işe alma ve sosyalizasyon yoluyla işgörenler arasında elde edilecek yüksek düzeyde bir kişi-örgüt uyumudur. Kişi-örgüt uyumu ile ilgili çalışmalar, örgüte, örgüt kültürüne uygun personel alımının yararlı olduğunu konusunda bilgiler sunmuştur. Kişi-örgüt uyumu güçlü olduğu zaman, bireyin sahip olduğu kişilik ile değerlerin örgüt kültürü ile uyumlu olduğu görülmüştür. Örgütler için kişi-örgüt uyumunun güçlü olmasının sonuçları iş doyumunda, örgüte bağlılıkta, çalışma süresinde, grup uyumunda ve bireysel performansta görülen artışlar, işgören devrinde ve işten ayrılma eğiliminde azalmaları kapsamaktadır. Bu durum, örgüt ile uyum sağlayacak çalışanlar seçildiği zaman işletmelerin stratejik üstünlük elde ettiğini göstermektedir (Trouba, 2007'den akt., Ulutaş ve ark., 2015).

1.9. Kişi-Örgüt Uyumsuzluğunun Sonuçları

Kişi-örgüt uyumunun olmadığı örgütlerde çalışanlar farklı psikolojik davranışlar yaşayabilmektedirler. Bu davranışlar; yalnızlık, yabancılaşma şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içerisinde de işgörenler stres, çatışma ve devamsızlıklar yaşayıp, bunun sonucunda da işgören devri söz konusu olabilmektedir. Bu bölümde, bu sonuçlardan en önemlileri olan stres, çatışma ve işgören devri incelenerek yorumlanacaktır.

1.9.1. Stres

Dünyada, modern toplum yaşantısında herkes stresle iç içe yaşamaktadır. Çünkü bireyler öncelikle hayatlarının önemli bir kısmını işte geçirmektedirler. Bununla beraber insanlar, işlerinde tatmin ve kimlik aramaktadırlar. Bu sebeple çalışanların, iş

hayatlarında yaşadıkları stres ve iş hayatları dışında yaşadıkları stres ayrımı oldukça yapay olarak görünmektedir. Söz konusu bu iki durumu birbirlerinden ayırmak hemen hemen imkansız olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, ABD'de doktor'a gitmenin nedenlerine bakıldığında, üçte ikisinin stresle alakalı olarak doktora gittikleri görülmüştür. Bunun ardından, fazla stresli işler (hava trafiğini denetleme, emniyet teşkilatı, itfaiyeci, acil serviste görev yapan hekimler) büyük oranda stres doğurduğu doğru olmakla beraber stres düzeyi düşük olan iş bulabilmekte oldukça zor görünmektedir. Ekonomide ortaya çıkan değişiklikler, artan yabancı rekabeti, teknolojik buluşlar ve enflasyon gibi sebepler örgütlerde ve insan yaşamında birçok düzenlemenin yapılmasını gerekli kılmıştır. Bunlar; stres doğurucu ve arttırıcı etkiler meydana getirmiştir (Can, 2005).

Bir işletme içerisinde kişi-örgüt uyumu bulunmaması durumunda, işgörenler işletme içerisinde gerginlik ve bunun sonucunda da stres yaşayacaklardır. İşgörenlerin çalışma hayatında gerginlik mutlaka yaşanacaktır fakat bu yaşanan gerginlikler bazen işin arzu edilemeyen bir parçası olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu yaşanan aşırı gerginlik ve stres, işgörenlerin verimlilikleri ile performanslarını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Dinçer, 1992).

Özkalp ve Kırel' e (2013) göre, örgüt içindeki ilişkilerde görülen uyum, kişilerin iş hayatlarında yaşadıkları sorunları azaltır. Yaşanan olumsuzluklar ise, yetki ve sorumluluk dağılımındaki sıkıntılar, davranışların kısıtlanması, örgütün amaçları ile çatışan politikalar, stres yaratır. Kişiler, çalışmış oldukları işe kendilerini ait hissetmemeleri durumunda, iş yerlerine karşı güven sorunu yaşarlar. İletişim kanallarının iyi çalışmaması, informel iletişimin yaygın olması, tahmin ve dedikodulara dayanması örgütteki ortamı kötü etkilemektedir.

1.9.2. Çatışma

Çatışma, sosyal birimlerin içindeki veya arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık veya uyuşmazlığın açığa çıktığı dinamik süreç olarak ifade edilebilmektedir. İşgörenler ve işletme arasında açık bir iletişim bulunması sonucunda işgörenlere bir doyum sağlayacak ve işgörenler arasında bir uyum oluşacaktır. Fakat bazı durumlarda, işletme ve işgören arasında uyumsuzluk yaşanmakta, bu uyumsuzluk sonucunda da işletme içerisinde çatışma oluşmaktadır (Öğüt, 2001).

İnsanlar gün boyunca farklı kişilerle, farklı ortamlarda ve faklı sürelerde etkileşime girerler. Etkileşimde bulunan kişiler, o anda aralarında cereyan eden etkileşimin niteliğinden memnun olabilirler ya da memnun olmayabilirler. Kişilerarası sorunlar, etkileşimde bulunan taraflardan en az birinin, mevcut etkileşim biçimi ile ideal etkileşim biçimi arasındaki farkı algıladığı, bu fark yüzünden gerginlik hissettiği, gerginliği ortadan kaldırmak için girişimlerde bulunduğu, ancak girişimlerinin engellendiği bir durum olarak tanımlanabilir. Sorunlar, kişisel ve toplumsal yaşamımızı geliştirmeye yönelik girişimlerin itici gücüdür. Önemli olan herhangi bir sorun çıkmaması için çalışmak ya da sorunlardan kaçınmak değil, sorunların üstesinden gelebilmektir (Öğülmüş, 2001).

1.9.3. İşgören Devri

İşgören devri; belirli bir zaman içinde işten ayrılanların toplam sayısı olarak görülmektedir. Ekonomik açıdan işgören devri ise; işletmeler arasında veya bölgeler arasında iş değiştirme hareketi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve ark., 2008).

Kişi-örgüt uyumsuzluğunun sonuçlarından en önemlilerinden biri işgören devri olarak görülmektedir. İşgörenler ile işletme arasında belirli bir uyum düzeyi kurulmazsa stres ortaya çıkabilir ve bu stres sonucunda işgörenler, işletmeden ayrılma durumunda kalabilirler. Williams'a (2000) göre, her tür işgören devri durumunun, örgütler için kötü olacağı ihtimali yanlıştır. İşten ayrılanların olması durumu, kimi zaman örgüt adına doğru da olabilmektedir. Fonksiyonel işgören devri, düşük performanslı çalışmakta olan işgörenlerin çalıştıkları işten ayrılmayı seçmesi durumudur. Böyle bir devir, daha yüksek performans ile çalışanların işe girmesine olanak sağlar. İşgören devri, ayrılan personelin yerine personel yetiştirmenin maliyeti çok yüksektir. Bu nedenle işletme tarafından tercih edilen bir durum değildir. Özellikle, işletmenin yönetim kademesindeki kişilerin örgütü terk etmesi yıkıcı olabilmektedir, bu da örgütsel etkinliği olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Williams, 2000'den Akt., Ulutaş, 2010).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

2.1. Performans Kavramı

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere örgütler kurulmaktadır. Bu kurulan örgütler, işletme olarak karşımıza çıkabileceği gibi, bir kamu idaresi ya da bir organizasyon çerçevesinde birleşmiş olan gönüllü bir kuruluş ve bunun yanında benzeri bir örgüt de olabilmektedir. Örgütlerin yönetimlerinin temel amacı; örgütün görevlerini, amaçlarını en etkin bir şekilde yerine getirmek olarak tanımlanmıştır. Buradaki en etkin kavramı ise örgütlerin yönetimlerinin performans anlayışlarına bağlı bir şekilde değişmektedir (Gürkan, 1995).

Performans kelimesi günümüze Fransa'dan gelmiştir. Bu kelimenin kökeni Fransızcadır. Kelime anlamı olarak ise performans; İş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi olarak tercüme edilmektedir (Gül, 2013). Performans kavramı ile ilgili yurt içi ve yurt dışı literatürde farklı tanımlar bulunmaktadır. Performans; hedefleri önceden belli ve planlı bir faaliyet sonucunda elde edilmiş olan nitel ya da nicel olarak belirtilmiş kavram olarak da tanımlanmaktadır (Benligiray, 1999). Bir başka tanıma göre ise performans; herhangi bir faaliyette bulunan bir işgörenin, bir grup veya örgütün o faaliyet ile amaçlanan hedeflere yönelik olarak, hangi hedefe ulaşabildiğinin ve hedefin sonucunda neyi sağlayabildiğinin, nitel (kalite) veya nicel (miktar, derece) anlatımıdır (Baş ve Artar, 1991).

Performans anlayışının değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski ve tek boyutu ekonomik performans anlayışıdır. Çünkü, işletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefi, karını en fazla yapmaktır. Ancak kar, işletmede bir amaç olarak değil işletmenin ekonomikliğini dolayısıyla yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. Drucker (1977), bu görüşü şöyle açıklamaktadır: Kar bir neden değil bir sonuçtur, kar bir amaç değil bir kısıttır. Kar ve karlılık bir işletme için olduğu kadar toplum için de önemlidir. Bir işletme eğer karlı ise topluma olumlu anlamda katkı sağlayabilir. İflas eden bir işletme ise hiçbir kesim ya da görüş açısından arzu edilen bir sonuç değildir. Bu nedenle bir toplumun ekonomik- politik yapısı ne olursa olsun, işletmeler karlılığı gerçekleştirme sorumluluğunu taşıyan organlardır (Akal, 2000).

Performansın, yönetim bilimi açısından incelendiğinde iki boyutta ele alındığı görülmektedir. Bunlar; bireysel ve kurumsal performanstır. Bireysel açıdan performans değerlendirme; bir örgüt içerisinde çalışanların başarı ölçümü ile tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan performans ise, örgütün yerine getirmiş olduğu faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ölçülerine göre sunulması olarak tanımlanmaktadır (Kılıç, 2006).

Performans terimi literatürde farklı sözcüklerin yerine kullanılmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır: Girdi etkililiği, çıktı etkililiği ve bazı durumlarda işlem etkililiğini de içeren bir dizi ölçümü şeklindedir. Literatür incelendiğinde örgütsel etkinliğin, örgütsel başarı ve örgütsel performans kavramları yerine kullanıldığı da görülmüştür. Örgütsel etkinlik; belirli kaynak ve araçlara sahip olan örgütlerin, bu kaynak ve araçları etkisiz hale getirmeden ve üyelerine aşırı yük yüklemeden kullanmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım sayesinde örgütler; belirli amaçlara ulaşmak için tasarlanmış olan birer sosyal sistem olarak ifade edilmektedirler. Bu tanımların altında yatan temel etkenler şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar, (Demir ve okan, 2009);

- Örgüt içerisinde yüksek verimliliğin sağlanması,
- Örgüt içerisinde kar artışı,
- Örgüt içerisinde maliyetlerin düşürülmesi,
- Örgüt içerisinde büyümenin sağlanması,
- Örgüt içerisinde müşteri memnuniyetinin oluşturulması,
- Örgüt içerisinde işgören bağlılığının sağlanması,
- Örgüt içerisinde rekabet avantajının oluşturulması,
- Örgüt içerisinde çalışma yaşamının kalitesinin oluşturulmasıdır.

Performans kavramı, işletme içerisinde yöneticiler açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans, işletme içerisinde çalışanların iş yapma davranışlarının bir sonucu olarak görülmektedir. Performans; işletme içerisinde işgörenlerin veya grupların, ilgili bulundukları birimlerin ve kurumların hedeflerine niceliksel ve niteliksel olarak katkılarının toplam ölçüsü olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle kişisel iş performansı bireyler ve örgütler için büyük önem taşımaktadır. Kişisel performansların güçlü ya da zayıf olması, hem kişi hem de örgüt açısından önemlidir. İşletme içerisinde yöneticilerin görevleri; örgüt performanslarının en yüksek düzeye

çıkmasını sağlamaktır. Bu nedenle çalışanların performanslarının yükseltilmesinin sağlanması da yöneticilerin görevleri arasında yer almaktadır (Bayram, 2006).

2.2. İş Performansının Tanımı ve Önemi

İşletmeler içerisinde günümüzde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri olarak işgörenlere verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi ya da işgörenlerin iş görme yeteneklerinin ne derecede olduğunun belirlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünyada performans kavramının hızla önem kazanması sonucunda bu sorun ortaya çıkmıştır (Çalık, 2003).

İş performansı ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır. Bunlar;

- Rousseau ve McLean'a (1993) göre iş performansı; çalışanların işletmeden alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak tanımlanmaktadır.
- Schultz' a (2001) göre iş performansı; herhangi bir işin bölümlerinin dikkate alınması sağlanarak, işin niteliği, zamanı ve maliyete etkisine dikkat edilerek uygulanması olarak tanımlanmaktadır.
- Akal'a (1992) göre iş performansı; işi yapacak olan çalışanın işi yaparken, belirlenen amaca göre ulaşabildiği durum ve somut sonuç göstergeleri olarak tanımlanmaktadır.
- Kohli' ve ark.'na (1993) göre iş performansı; işgörenin kendine eş değer işgörenlere kıyasla iş ile ilgili davranış ve çıktılarının verimlilik düzeyi olarak tanımlanmaktadır.
- Griffin ve ark.'na (2007) göre iş performansı; işgörenlerin iş tanımında yer alan görev ve iş sorumluluklarının yeterliliği ile değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan çalışmalar neticesinde araştırmacılar iş performansının ortak tanımı olarak, işgörenlerin örgüte katmış oldukları çabanın niteliksel ve niceliksel olarak sonuçlandırılması olarak belirlemişlerdir.

Ersen (1997)'ye göre, kişilerin örgütsel alan içindeki performansları, işi başarma arzusu, kişisel özellik ve yeteneklerini gösterebilmesi, işgörene sağlanabilen çalışma

alanı ile mümkündür. İş performansı, sadece işgöreni etkileyen bir durum değildir. Çalışanların kişisel özellikleriyle, becerilerini, yeteneklerini, işi başarma tutkusu ile birlikte en az çalışan işgören kadar örgüt yöneticisinin de bu isteği harekete geçirme, elindeki yetenekleri kullanabilme, çalışma ortamını sağlama gibi etkenler iş performansına etki etmektedir.

İş performansı iki şekilde incelenmektedir: Bunlar işgören iş performansı ile örgüt iş performansıdır. İşgören iş performansı; işletmenin amaçları yönünde çalışan ve kendisi için ulaşılması gereken hedef ve standartlara ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler için öncelikli olan işgören performansı olarak görülmektedir. Örgütsel iş performansı ise; sistemin bütünü içerisinde yer alan toplam performansı anlatmaktadır. Örgütlerin performansı işgörenlerin göstermiş oldukları performans kadar iyi olabilmektedir (Benligiray, 2004).

Örgütlerin iş performansı, işgörenlerin iş performansları düzeyinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. İş performansı, örgütler, yöneticiler ve işgörenler açısından önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin kurumsal hedeflere ulaşmalarının sağlanıp, içinde bulundukları sektörün içerisinde rekabet gücü kazanmalarının sağlanması için işletme içerisinde yüksek performans gösteren işgörenlere ihtiyaç bulunmaktadır. Yüksek iş performansı işletmeler için önemli olduğu kadar işgörenler açısından da büyük önem taşımaktadır. İş performansı işgörenler için görevlerini gereği gibi tamamlaması, işletme içerisinde yüksek başarı göstermesinin sağlanması, kişiler için bir gurur ve beceri kaynağı olması gibi özellikler taşımaktadır. Bunun yanı sıra iş performansı sayesinde işgörenler; daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar kazanmış olacaklardır (Sonnentag ve Freese, 2002).

İş performansının değişimi ile ilgili süreçlerin belirlenebilmesi için iki çeşit kavramdan söz edilmektedir. Bunlardan birincisi, geçiş aşaması olarak görülmektedir. Geçiş aşamasında, işgörenin işte yeni olduğu ve işin gerektirdiği görevlere alışık olmadığı durumlar yaşanmaktadır. Bundan sonra gelen aşama ise, sürdürme aşaması olarak tanımlanmaktadır. Sürdürme aşamasında, işgörenler iş performansı için gerekli bilgi ve becerileri öğrenmiş durumdadırlar ve görevlerini otomatik olarak yerine getirmektedirler. Geçiş aşamasında sergilenen performans ise bilişsel beceri ile alakalıdır. Sürdürme aşamasında, bilişsel beceriler önemini kaybederek duygusal

faktörler önem kazanmaktadır. Bu duygusal faktörler ise motivasyon, ilgi alanları ve değerler olarak sıralanmaktadır (Murphy, 1989).

2.3. İş Performansının Çeşitleri

Literatürde araştırmacılar iş performansını farklı şekillerde sınıflandırmaktadırlar. Performans kavramı üzerine araştırmacılar uzun yıllardır çalışmakta ve farklı yönlerden performans kavramını incelemektedirler. Performans değerlendirmesi yapılırken işgörenlerin rol performansı, yenilikçi ve kendiliğinden gerçekleşen davranışları, örgüte katılma, örgütte çalışmaya devam etme davranışları incelenmektedir (Katz ve Kahn, 1978). Performans; Murphy'e göre görev performansı olarak tanımlanmaktadır. Murphy, performansı; kişiler arası ilişkiler, yıkıcı ve zararlı davranışlar olarak tanımlamıştır (Murphy, 1989). Campell' da performansı; görev performansı olarak tanımlamaktadır (Campell, 1990).

1990'lı yılların başında W. C. Borman ve S. J. Motowidlo tarafından performans kavramı, bağlamsal performans ve görev performansı olarak ayrıştırılmıştır. 1993 yılında yapılmış olan çalışmada; Amerikan Hava Kuvvetleri'nde 421 tamircinin yöneticilerce görev, bağlamsal ve toplam performansları ölçülmüştür. Bu çalışma içerisinde işgörenlerin görev tanımında yer alan işler incelenmiş, bunun yanında da bu işe bağlı olarak yapılan eylemler sınıflanmıştır. Bunlara bağlı olarak da çevre ile etkileşim sonucu oluşan işgörenlerin iş tanımlarından ayrı gelişmiş olan performans boyutuna bağlamsal performans da dahil edilmiştir. Bu noktada görev performansı ile bağlamsal performans birbirinden ayrılmıştır. Bunlar iki boyut olarak ortaya çıkarılmıştır (Gül, 2013).

Borman ve Motowidlo (1997), iş performansını görev ve bağlamsal performans olarak sınıflandırmıştır. Aşağıda görev ve bağlamsal performans ayrıntılarıyla incelenerek yorumlanacaktır.

2.3.1. Görev Performansı

Görev performansı ile ilgili yurt içi ve yurt dışı literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Görev performansının en genel tanımını Jawahar ve Carr (2007) yapmıştır. Bu tanıma göre görev performansı; bir işi yerine getirirken yapılması gereken temel yükümlülük olarak tanımlanmaktadır. Her mesleğe göre görev performansı değişmektedir. Borman ve Motowidlo'nun (1993) yapmış olduğu görev performansı

tanımına göre; işle yükümlü olan kişinin örgütün teknik yeteneğine katkı sağlamak amacıyla etkili olması şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre iş tanımlarında iş faaliyetlerini içeren görev performansı sıklıkla kullanılmaktadır. Kahya' nın (2009) yapmış olduğu çalışmaya göre görev performansı, işin özünde yer alan, sorumlulukları içeren işle ilgili belirli davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Borman ve Motowidlo'ya (1997) göre; görev performansı, işgörenlerin teknolojik süreçleri kullanması sağlanarak doğrudan veya gerekli malzemeleri ya da hizmeti sağlayarak, dolaylı bir şekilde örgütün teknik çekirdeğine fayda sağlayan eylemlerin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilen verimlilik ve etkinlik olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise görev performansı; işgörenlerin yeterlilik ile resmi işlerinin bir parçası olarak iş aktivitelerini yerine getirmeleri olarak tanımlanmıştır (Jawahar ve Carr 2007). Görev performansı biçimsel iş tanımları kapsamı içerisine girmektedir. Görev performansı ile örgütlerin temel dönüşümlerinin gerçekleştirilmesinin sağlanması ve faaliyetlerin yerine getirilmesine yönelik bir performans olarak da ifade edilmektedir. Görev performansı, birçok işin ustalık ve mesleki yönleri ile ilgili olarak söylenebilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Görev performansı sonucunda işler arasında belirgin farklılıkların ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında görev performansı, değişmeyen görev ve sorumlulukları nitelemektedir (Bağcı, 2014).

İşletmenin amaçlarını destekleyerek işgörenlerin kontrollü olan rol davranışlarını görev performansı içermektedir. Görev performansı sonucunda işgörenler, örgütün hammaddelerini ürün ve hizmete dönüştürerek teknik faaliyetlerini devam ettirmektedirler (McShane ve Glinow 2007' den Akt., Katlav, 2016). Van Scotter (2000)' e göre, Görev performansı, "işletmenin amaçlarına doğrudan katkı sağlayan ve işin doğasında bulunan iş gerekliliklerini içeren belirli davranışlardan oluşur". İşgörenler, teknik beceri ve bilgilerini mal ve hizmet üretmekte kullanarak işletmenin teknik sürecine katkıda bulunduklarında ve bu teknik süreçleri destekleyecek görevleri yerine getirdiklerinde, görev performansı sergilemiş olurlar.

2.3.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performansla ilgili Jawahar ve Carr (2007) yılında çalışma yapmıştır. Bu çalışmada günümüzün rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalmasının sağlanması, diğer işletmelerden önde olması beklenmektedir. Bununla birlikte

işletmelerde sadece işgörenlerin görev performanslarının değil bağlamsal performanslarının da yüksek olması beklenmektedir. Bu sebeple işletmeler işgörenlerin bağlamsal performanslarına da dikkat etmektedirler. Bağlamsal performans; rol dışı iş performansı olarak da tanımlanmaktadır. İş performansını Campell (1990) sadece görevlerden değil, bağlamsal unsurlardan oluştuğunu ifade etmektedir. Bağlamsal unsurlar, kişilerarası ve motivasyonla ilgili bileşenlerden oluşmaktadır. Bağlamsal performans ile örgütsel vatandaşlık arasında bir benzerlik olduğunu da Borman ve Motowidlo (1993) belirtmiştir.

Bağlamsal performans; örgütlerde görev ve süreçleri hızlandırıcı etkileri bulunan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamları şekillendiren ve doğrudan temel fonksiyonlarla ilişkili olmayan bireysel çabalardır (Werner, 2000). İşletme içerisinde işgörenler bir görevi tamamlamak için diğer arkadaşlarına yardım etmektelerse, üstleriyle olumlu ilişkiler içinde olup işbirliği yapıyorlarsa bunun yanında örgütsel süreçleri geliştirici yolları öğreniyorlarsa işgörenlerin rol bağlamsal performans davranışı sergiledikleri söylenebilmektedir (Van Scotter, 2000). Örgüt içerisinde fayda sağlayan, işbirlikçi ve yenilikçi iş performansı davranışında örgütsel ve bireysel çıktıların önemli bir etkisi bulunmaktadır (Kahya, 2009).

Bağlamsal performans faaliyetlerini Borman ve Motowidlo (1993) şu şekilde örneklendirerek incelemiştir. Bunlar;

- İşgörenlerin iş tanımında resmi olarak yer olmayan faaliyetlerinde gönüllü olunmasının sağlanması,
- İşgörenlerin kendi görev tanımlarında ve sorumluluklarında bulunan bir görevi yapabilmek için daha fazla çaba sarf etmelerinin sağlanması,
- İşgörenlerin, işletme içerisindeki iş arkadaşlarına yardım etmeleri ve onlarla iş birliği içerisinde olmalarının sağlanması,
- İşgörenlerin, işletmenin normlarını ve kurallarını, uygun olmayan durumlar içerisinde bile kişisel olarak takip etmelerinin sağlanması,
- İşgörenlerin, işletmenin amaçlarını onaylayarak bu amaçları desteklemeleri ve savunmalarının sağlanması.

Çolakoğlu, (2005)' e göre, iş performansı denilince sadece verilen bir görevi başarıyla yerine getirmek olarak anlaşılmamalı, bununla birlikte bağlamsal başarı da ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Örneğin, bir konaklama işletmesinin resepsiyon bölümünde çalışan bir işgörenin, müşterilere karşı ilgi, alaka ve sıcak ilişkiler geliştiryorsa görev performansının yüksek olması beklenir. Bununla birlikte bağlamsal performans içinde değerlendirilebilecek, işletmesini ne kadar sevdiği, müşterilere karşı ilgisi, amirlerine karşı saygı ve itaati, işinden ne ölçüde memnun olduğu, dürüstlük, kibarlık, temizlik, güler yüzlülük, düzenlilik, sağlık kurallarına uyma, güvenilirlik, içtenlik, arkadaşlarıyla uyum ve işbirliği, işini yerine getirmedeki özen ve dikkati genel olarak iş performansını belirleyen özellikler olmaktadır.

İşletmede çalışan işgörenler sosyal değişim kuramına göre sosyal değişimler sonucu aldıklarını ve verdiklerini dengelemeye çalışmaktadırlar. İşgörenler, bağlamsal performans davranışı içerisinde örgüt ile ilişkilerini çift taraflı fayda çerçevesinde sürdürmekte ve örgüt içerisinde sosyal bir mübadele içerisine girmektedirler. Bunların sonucunda işletme içerisinde eğer işgörenler, yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından adil bir muameleye tabii tutulurlarsa bağlamsal bir performans davranışı sergileyerek onlara yardım edebilmektedirler. Eğer bir işletmede işgörenler ve çalışma arkadaşları arasında bir eşitsizlik söz konuysa, işgörenler bağlamsal performans davranışını sergilemek istemeyebilmektedir (Kurt, 2013).

2.3.3. Görev Performansı İle Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar

İşletmeler içerisinde görev performansı ile bağlamsal performans arasında ilişki bulunmaktadır. Bu iki performans türü de iş performansının alt boyutları olmasına rağmen birbirlerinden farklılıkları bulunmaktadır. Görev performansı ile bağlamsal performansın birbirinden farklılaşması konusunda üç temel varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımlar aşağıda incelenerek yorumlanacaktır (Borman ve Motowidlo, 1997);

1) İşletme içerisindeki işgörenlerin görev performansı ile ilgili faaliyetleri, işten işe farklılık gösterebilmektedir. Bunun sonucunda bağlamsal performansta da faaliyetler ve işler farklılaşsa dahi genellikle benzer bir yapıda bulunmaktadır.

2) İşletmede işgörenlerin görev performansı yetenek ile ilgili olarak görünürken, bağlamsal performansın ise kişilik ve motivasyonla ilgili olduğu görülmektedir.

3) İşgörenler için görev performansı, daha fazla kurallarla belirlenmiş ve incelenmiştir. Görev performansı, örgütte kendisinden beklenen davranışlardan oluşmaktadır. Bağlamsal performans ise isteğe bağlıdır ve rol dışı davranışları içermektedir.

Performans ile ilgili kavramlar incelendiğinde görev performansının işletme tarafından belirli bir çerçeve içinde sınırlandırıldığı görülmektedir. İşletmenin işgörenlerden beklentileri, işgörenlerin sergilemiş oldukları performanslarının neticesinin belli olduğu görülmektedir. Bunun yanında bağlamsal performans incelendiğinde, kişiler arası ilişkiler, çevresel etkileşim ve tutumlara bağlı olarak oluşan faaliyetleri içermektedir (Kurt, 2013).

2.4. İş Performansının Boyutları

İşletmeler geçmişte incelendiğinde performans boyutunun sadece kar ve maliyet olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bunun sonrasında ise kar, verimlilik ve maliyet gibi faktörlerin performans boyutları olduğu belirlenmiştir. Sonraki dönemler içerisinde yönetim bilimciler tarafından performans kavramı, çok daha geniş bir biçimde ele alınmaya başlanmıştır. İşletme literatüründe genel kabul gören sınıflandırmaya göre performans kavramı yedi performans boyutu olarak incelenmiştir (Özer, 2009). Bu performans boyutlarının bir kısmı aşağıda açıklanarak incelenip yorumlanmıştır.

2.4.1. Etkenlik (Etkinlik)

İşletme içerisinde farklı faaliyetler ve işler denetim yapılırken kar amacından çok, işletmenin hizmet amaçlı faaliyetlerin verimliliği araştırılmaktadır. Bu noktada etkenlik kavramından faydalanılmaktadır (Şimşek, 2001). Etkenlik ile ilgili yurt içi ve yurt dışı literatürde birçok tanım yapılmıştır. Etkenlik; örgütlerin önceden tanımlanmış hedeflerine ulaşmak için gerçekleştikleri faaliyetlerin sonucunda, bu hedeflere ulaşım derecesini belirleyen bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır (Gürkan, 1995). Etkenlik, amaçlara yönelik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkenlik, örgüt içerisinde faydalı sonuçların üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kavramların etkin şekilde ne kadar kullanıldığının göstergesi olan bir kavramdır (Akgemci, 2001).

Örgütlerde etkenlik ölçümü ile ilgili farklı formülasyonlar belirlenmiştir. Bu formülasyonlardan en önemlisi, örgütün hedefleri ile elde ettiği çıktı arasında karşılaştırma yapılması olarak ortaya çıkarılmıştır.

Etkenlik=Gerçekleşen Çıktı (Sonuç)/Beklenen Çıktı (Sonuç) şeklinde gösterilmektedir. Burada görüldüğü gibi etkenlik, verimlilikte olduğu gibi fiziki bir çıktı/girdi ilişkisini açık ve doğrudan göstermemekte, girdinin çıktıya dönüşümünü kapsayan süreci irdelememektedir. Bu formül sonucunda etkenlik boyutunda önemli olan ise işletmenin amaçladıkları ile gerçekleştirdiklerinin kıyaslanmasının sağlanması ve bu konuda bir değerlendirme yapılmasının oluşturulmasıdır (Akal, 2000).

2.4.2. Kalite

Kalite üzerine literatürde birçok tanım yapılmaktadır. Kalite; bir mal veya hizmetin belirlenen veya oluşabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özellikler toplamı olarak ifade edilmektedir (Köseoğlu, 2005). Bir performans boyutu olarak kalite, çok boyutlu bir kavramdır. Bir mal veya hizmetin tüketici ihtiyaçlarına uygunluk derecesi olan kalite; güvenirlilik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik ve itibar boyutlarına sahiptir. Sonuç olarak kalite, her boyutu ile hatasız olma derecesini belirler (Yılmaz, 2006). Kalite, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamakla birlikte, bunun yanında hizmetlere uygunluğunu kazandırmaktadır. İşletmenin, müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılmaktadır. Bunun sonucunda da işletmelerin kurumsal sorumluluklarında olumlu olarak gerçekleştirilmesini sağlamış olan bir performans boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgemci, 2001).

Kalitenin, işletme açısından yararları genel olarak iki başlıkta toplanabilir: Birincisi, kalitenin karlılığa etkisidir. Kalitenin geliştirilmesi, toplam kalite maliyetini dolayısıyla da toplam maliyetleri önemli düzeyde azaltır. İkinci ise gelişmiş iyi kalite algılamasının ürün pazarındaki değeridir. Bu iki fayda, işletmelerin özellikle etkenliklerine ilişkin performans değerlendirmelerinde önemli bir gösterge olmaktadır (Akyüz, 2013). Bugün Japon arabalarının Amerikan pazarında %20' lik paya ulaşmalarının önemli bir sebebi, Amerikan halkında var olan Japon arabalarının üstün kalite imajıdır. Hertz Araba Servisi tarafından yapılan müşteri şikayetleri ile ilgili bir araştırma sonucu bu görüşü desteklemektedir. Araştırma, Ford, Chevrolet ve Toyota arabaları ile ilgili olarak ilk 12.000 mil sonucunda Ford ve Chevrolet arabalarının

Toyota'ya göre 7-8 kez daha fazla tamir gördüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Amerikalılar kalitelerini ne kadar geliştirirlerse geliştirsinler acaba bu yargıyı silebilmeleri ne kadar uzun zaman alacaktır? Belki de hiçbir zaman bu algıyı silemeyeceklerdir (Mather, 1988'den akt., Akal, 2000).

2.4.3. Verimlilik

Verimlilik, üretim sürecinde üretilmiş olan bir mal ve hizmetlerin bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının birbirine oranı olarak tanımlanmaktadır. Verimlilik, işletmenin çıktılarının girdilerine oranı olarak görülmektedir (Şimşek, 2001).

Verimlilik=Çıktı/Girdi şeklinde formülize edilmektedir.

İşletme performansında en önemli etkenlerden biri verimliliktir. İşletmeler, hedef ve amaçlarını belirlerken verimliliği mutlaka göz önünde bulundurmalıdır. Verimliliği dikkate almayan işletmeler, yönetim noktasında güçlükler yaşayacaktır. Verimliliğin önemi işgörenler, üst yönetim, verimlilik artışları ve aynı zamanda ülke çıkarları yönünden düşünüldüğünde daha önemli bir hale gelmektedir. Verimlilik artışı, işletme içerisinde düşük maliyet ile daha çok üretimi, getiriyi, karı ve iyi kaliteyi beraberinde getirmektedir. Ancak verimliliğin artması bu sayılan diğer konularda her zaman kesin iyileşmelerin sağlanacağı anlamınıda taşımaz. Verimlilik, işletme içerisindeki ekonomik ve teknik imkanların en iyi şekilde kullanılması olarak da ifade edilmiştir (Kenger ve Denetçi, 2001).

Verimlilik, işletmede çalışan işgörenlerin istek ve arzu ile çalışmaları sonucunda gerçekleşmektedir. Bu sebeple performansın en önemli göstergelerinden biri verimliliktir. İşletmelerde verimliliğin sağlanabilmesi için işletmedeki çalışan işgörenlerin moral ve motivasyonlarının yükseltilmesi gerekmektedir (Fidan, 1997).

Verimlilik	Verimlilik
* Verimlilik işletmede çalışan işgörenlerin performanslarını ve çalışma koşullarını geliştiren teknikler olarak belirlenmektedir. Bu teknikler sonucunda işgörenler daha iyi ve daha motive bir şekilde çalışacaklardır. * Verimlilik; işletmeler içerisinde kullanılan nitel ve nicel üretimin kullanılmış olan kaynaklara oranı olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler için çıktı ve girdi ikisi de önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. * Verimlilik kar planlamasında karşımıza çıkan yararlı bir faktör olarak görülmektedir. Verimliliğin arttırılması için girdi faktörleri sabit tutularak gelirin arttırılması sağlanmaktadır. * Verimlilik işletmelerde niteliği geliştiren araçlardan biri olarak görülmektedir.	* İşletmeleri çok yoğun bir şekilde çalıştırmak onları robotlaştırmak verimlilik açısından kurnazca hazırlanmış teknikler olarak görülmemektedir. * Verimlilik üretim miktarını ölçen bir ölçüt olarak görülmemektedir. Çıktıların artışının nedeni bazı durumlarda verimlilik olabilmekte ya da olmayabilmektedir. * Verimlilik karlılığın bir göstergesi olarak görülmemektedir. Bazı durumlarda düşük verimliliği olan projeler de karlı olarak görülebilmektedir. * Verimlilik kalite ile aynı şey olarak görülmemektedir. Verimlilikte görülen bir artış daha iyi bir şekilde kalite oluşumunu garantilemez.

Şekil.4.Verimlilik Nedir, Ne Değildir
Kaynak. Akal, 2000, s27.

Verimlilik; günümüz dünyasının ekonomik sorunlarını çözümlemede kullanılan anahtar kavramlardan biri olarak görülmektedir. Verimlilik, bir anlamda kalkınmanın itici gücüdür. Ekonomilerin bir sektöründe gerçekleşen verimlilik artışları, başka sektörleri de harekete geçirmektedir (Akal, 2000).

2.4.4. Yenilik

Drucker (1998)'e göre yenilik; insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir. Sink ve Tuttle, (1989)' a göre ise yenilik, toplumun ihtiyaçlarının daha karlı bir işletme için olanaklara çevrilmesi sürecidir, yeni gereksinimler yenilikçi işletmeler ister. Yenilik iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir (Drucker,1998; Sink ve Tuttle, 1989'dan Akt., Atakuş, 2006).

Literatüre göre yenilik kavramı ile buluş kavramını kesin olarak birbirinden ayırmak gerekmektedir. Bu sebeple yenilik ve buluş arasındaki ayrımın incelenip ayrıştırılması gerekmektedir. Yenilik, bir buluş olarak nitelenemez. Yenilik; bireylerin mevcut koşullar içerisinde, mevcut bulunan teknoloji ile performansın arttırılmasının sağlanması ve yeni ihtiyaçların karşılanabilmek amacıyla yapılan iyileştirmeler ve çözüm getirici ek ve değişik uygulamalardır. Eğer bireyler ellerinde olan olanakların dışına çıkarak, yeni olanaklar yaratıp yeni sonuçlar alıyorlarsa bu bir buluş olarak tanımlanmaktadır. Yenilikte işletmeler için ekonomik ve sosyal yarar ağır basarken buluşta böyle bir olay söz konusu değildir. Yenilik, işletme içerisinde sadece mühendislik ve araştırma alanlarında karşımıza çıkmaz. Tüm alanlarda ortaya konulmaktadır. İşletme içerisinde bulunan her bir birim yenilik sorumluluğunu taşımaktadır (Akal, 2000).

2.4.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Akal, (2000)' a göre, çalışma yaşamının kalitesi; çalışanların maaş, kurum kültürü, çalışma şartları, fiziksel şartlar, yöneticilik, yardımlaşma, liderlik, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve yetenek geliştirme, işle bütünleşme olarak tanımlanmakta ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini içerisine alan geniş bir kavramdır.

Çalışma yaşamının kalitesinin göstergeleri şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar;

- Devamsızlık,
- Personel devir hızı,
- İşçi-işveren uyuşmazlıklarının sayısı,
- Kaza sayısı,
- Hedeflenen düzeyi geçen işçilik saatleri olarak sıralanmaktadır (Akgemci, 2001).

Geniş anlamda "çalışma yaşamının kalitesi"ni; -iş (yapısı, organizasyonu), ücretler, kazançlar, çalışma ortamı ve şartları, işlerin yönetimi ve organizasyonu, işte kullanılan teknoloji, işçi tatmini ve motivasyonu, endüstriyel ilişkiler, katılım, istihdam güvenliği, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, sürekli eğitim vb. çalışmayı direkt ya da en direkt tüm faktörleri bütünleştiren bir kavram olarak kullanmak gerekmektedir (Üstündağ, 1999).

Uygulamaya bakıldığında gelişmemiş toplumlarda çoğu kez çalışma yaşamı kalitesi, dolayısıyla yaşam kalitesinin sağlanmasına ve geliştirilmesine yönelik uygulamalar ya yetersiz ya da hiç bulunmamaktadır. Türkiye açısından bakıldığında farklı bir değerlendirme yapmak pek olası görülmemektedir. Özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerden ötürü yaşanan işsizliğin boyutu düşünüldüğünde, çalışma yaşamı kalitesine yönelik çalışmaların istenilen düzeye getirilmiş olabileceğini düşünmek olası değildir (Yüksel, 2004).

2.4.6. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

İşletmelerde kar; satışla maliyet arasında bulunan pozitif fark olarak tanımlanmaktadır. Bulunan farkın eksi olması zarar olması anlamına gelmektedir. Bir işletmede kar elde edilmesi işletme için önemli bir performans göstergesi olarak görülmektedir. Literatürde araştırmacılar karlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmesini eleştirmektedirler. İşletmelerin karlılığa odaklanırken kalite, yenilik, müşteri odaklılık gibi diğer faaliyetlerden uzaklaşma riski bulunmaktadır. Bütçeye uygunlukta, karlılığın performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. Kar amacı olmayan örgütlerde ve kamu işletmelerinde ise bütçeye uygunluk karlılığın önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşletmeler bütçeye uygun işleri yerine getiriyorlarsa performansları yüksek, bütçeyi aşan işler yapan işletmelerde ise performansın düşük olduğundan bahsedilmektedir (Gürkan, 1995).

2.5. İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş performansını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar; yönetim tarzı, moral ve motivasyon, ödül ve ceza yöntemi, iş sağlığı ve güvenliği, fiziki şartlar ve çalışma arkadaşları olarak belirlenmiştir (Karayel, 2016).

2.5.1. Yönetim Tarzı

Örgütlerin yönetim tarzlarının meydana gelmesinde başta en üst düzey yöneticiler olmak üzere, örgüt içerisindeki tüm ast düzey yöneticiler de sorumludurlar. Esasında, işletmelerin yönetim tarzları üst düzey yöneticilerin yönetim tarzları içinde, ast düzey yöneticilerin tatbik ettiği yönetim üsluplarının birleşmesi olarak ifade edilmektedir. Yönetim tarzı, işletmelerin tamamıyla ilgilidir, yönetim üslubu ise, bütün yöneticilerin bireysel olarak bu yönetim tarzını kendilerine has tatbik etmeleriyle ilgilidir (Başaran, 2008).

Bütün işletmeler içerisinde yöneticilerin bir yönetim uygulama şekli ve yönetim çabalarını gerçekleştirme tarzı söz konusudur. Bu uygulama şekli sonucunda işgörenlerle yönetim arasında bir ilişki oluşmaktadır. Bu ilişki işgörenlerin iş doyumuna bağlı olarak pozitif ya da negatif şekilde olabilmektedir. Yıllardır yapılan çalışmalar, mutlu çalışanların performansı yüksek çalışanlar olduğunu göstermiştir. Çalışanlar tarafından benimsenen bir yönetim biçimi çalışanların yüksek morale sahip olmalarını ve dolaylı olarak performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenlerin yüksek morale sahip olması, işletmenin performansını olumlu yönde etkileyerek işgörenler tarafından benimsenmiş olan yönetim biçiminin uygulanması ile mümkün olmaktadır. Yönetim tarzı, örgüt üyesi olan herkesin uymakla yükümlü olduğu kurallarla somut hale gelmektedir. Yönetimin amacı, çalışanların davranışlarını örgütsel yapı ve amaçlarla ahenkli hale getirmektir. Yönetim, bu amaçla çalışanların davranışlarını yönlendirmek için bir takım kurallar koymaktadır. Çalışanların yapması gereken davranışlar ile neyi ne şekilde yapacaklarına ve hangi davranışları gösterip göstermemelerine ilişkin sınırları bu kurallar belirlemektedir (Dilek, 2009).

2.5.2. Moral ve Motivasyon

İşletmelerde işgörenlerin davranışlarının içerisinde bir istek ve amaçtan söz etmek mümkün olarak görülmektedir. İşletme yönetiminin, işletmenin amaçlanmış olan hedeflerine ulaşmak için işgörenlerin isteklerini yerine getirmeleri gerekmektedir. İstekleri yerine getirilmiş olan işgörenler, işletmenin amaçlarını yerine getirmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar. Bu çabanın sonucunda ise işletme hedeflerine ulaşmaktadır (Güney, 2012). İşletmede önemli olan faktörlerden biri de motivasyon olarak görülmektedir. Motivasyon; hareketler, hedefler doğrultusunda işgörenleri yönlendiren ve faaliyete geçiren güç olarak tanımlanmaktadır. İşgörenleri belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçiren çabaların toplamı motivasyon olarak adlandırılmıştır (Ertürk, 1995).

Koçel, (2003)'e göre, “Örgüt yöneticilerinin çalışanların motivasyonları ile ilgilenme zorunlulukları vardır. Yöneticilerin başarıları, çalışma gruplarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba harcamaları, bilgi, yetenek ve enerjilerini tam manada bu doğrultuda sarf etmeleri ile yakından ilişkilidir. Farklı bir ifadeyle motivasyon ile performans çok yakın bir ilişki içerisindedir. Güdülenmeyen çalışanların performans göstermeleri de zor olmaktadır. Her işgören farklı davranışlara sahip olabilmektedir.

Farklı davranışlara sahip olmalarının değişik sebeplerinin olduğu söylenebilir. Önemli olan işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmeleridir. Yani motivasyon bireysel bir vakadır".

İşletmedeki işgörenlerin kendilerinden beklenen performansları yerine getirebilmeleri için yüksek moral ve motivasyonlarının bulunması gerekmektedir. Bu noktada işgörenlere işletme tarafından iyi ücret ve fırsatların verilmesinin sağlanması, işgörenlerin kendilerini tatmin etmelerinin sağlanması, işgörenlerin terfi etmelerine destek olunmasının sağlanması ve diğer işgörenler tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyetin gösterilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin işlerini yaparlarken istek ve çaba göstermeleri, işletmelerin ileriye yönelik sunmuş oldukları mevcut fırsatların algılanmasına ve ekonomik ihtiyaca yönelik olarak verilen ücret ve ödüllerin sağlanmasına bağlı olarak değişmektedir (Çerçi, 2010).

Saldamlı, (2009)' a göre motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

- Bireylerin hareketlenmelerinin sağlanması,
- Hareketleri yönlendirme ve devam ettirmenin sağlanması,
- Bu hareketlerde bulunmaktan dolayı özel bir mutluluk duyma olarak söylenebilmektedir.

Yener, (2007)' e göre moral kavramı, günlük yaşantıda sıkça kullanılan fakat tanımlanmak istendiğinde somut değerler içinde ifade edilemeyen soyut bir kavram olarak nitelendirilebilir. Moral, bireylerin tüm ruhsal yapılarını ve davranışlarını etkilemek suretiyle dikey, kurumlara, gruplara ve örgütlere yayılmak kaydıyla da yatay olarak büyüyebilmektedir. Moral, çalışanların ve grupların kendi iş çevrelerine, bunun yanında örgütün veya kurumun menfaatleri için tüm kabiliyetlerini sergileyip, gönüllü işbirliğine gitmeleri olarak ifade edilmektedir.

2.5.3. Ödül ve Ceza Yöntemi

İşletmelerde ödül ve ceza yöntemleri moral ve motivasyonla ilişkili olarak görülmektedir. Bu sebeple ödül ve ceza yöntemleri, işletmelerin örgüt içinde sergilemiş oldukları performansları olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir (Camcı, 2013). İşletmelerdeki işgörenlerin motive edilebilmesi için iki ayrı ödül sisteminin kullanılması gerekmektedir. Bu ödüller ise maddi ödüller ve manevi ödüller olarak sıralanmaktadır.

İşletmede çalışan işgörenlerin rakamsal olarak ifade edilmeyen doyum yaşamalarına manevi ödüller neden olmaktadır. Somut ödüller ise işletme içerisinde çalışan işgörenlere verilen maddi içerikli olan ödülleri kapsamaktadır. Maddi içerikli ödüller şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar; işgörenlere ödenen yüksek ücretler, teşvikler, ikramiyeler ve satış primleri gibi ödüller olarak sıralanmaktadır. Maddi ve manevi ödül sistemlerinin işgörenlerin performansına olumlu etkileri bulunmaktadır (Luecke, 2008).

İşletmelerde işgörenlerin motivasyonlarının oluşturulma sürecinde işgörenlerin ödüllendirilmesi ya da cezalandırılmasının büyük etkisi bulunmaktadır. Motivasyon sürecinde kullanılan yöntemler şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar (Öğüt ve ark., 2005);

- Ödüllendirme,
- Çalışanlara her zaman pozitif katkı yapılmasının sağlanması,
- Örgüte, rekabet üstünlüğü kazandırılmasının sağlanmasıdır.

İşgörenleri daha fazla çalışmaya teşvik etmek ve örgütsel bağlarını daha güçlü kılmak amacıyla, başarılı olan işgörenlere maddi anlamda değer ifade eden ödüller verilebilmektedir. Bu ödüller, maddi (ekonomik) içerikli olabileceği gibi, izin, yan ödeme ve sağlık gibi maddi olmayan ödüller de olabilmektedir. Çalıştıkları örgütlerde önemli bir buluş veya yenilik bulan çalışanların ödüllendirilmesi, hem işgörenlerin moral ve motivasyonlarını arttıracak hem de diğer çalışanların başarılı olabilmek adına çalışmalarını daha gayretli bir şekilde ve üstün bir performansla sürdürmelerine sebep olacaktır (Camcı, 2013).

İşletme içerisinde uygulanan ödüllendirme sistemi, işletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi araçlarından birini oluşturmaktadır. Bu olumlu bir motivasyon aracıdır. İşletme yönetiminin işletmenin performansı hakkındaki görüşü, tutumu ödüllendirme sisteminin planlaması ve uygulaması tarafından açıklanmaktadır. Bu işletmenin örgütsel iklimini de olumlu olarak etkilemektedir. İşletmede ödüller; işletme içerisinde bir uğraş neticesinde oluşmaktadır. Bu ödüller de içsel veya dışsal olarak bütün ödül çeşitlerini oluşturmaktadır (Öğüt ve ark., 2005).

2.5.4. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

İşletmeler içi son dönemlerde yaşanan gelişmeler (yasal zorunluluklar) ve iş kazalarının artması sonucunda, iş sağlığı ve iş güvenliği konusu büyük önem

taşımaktadır. Bu nedenle iş sağlığı ve iş güvenliği önemli bir başlık olarak incelenmektedir.

Mucuk, (2005)' e göre işletmelerde, işlerin yapılması sırasında farklı nedenlerden dolayı meydana gelen, sağlığa zarar verebilecek durumlardan korunmak amacıyla yapılan önlem alıcı sistematik çalışmalar, iş sağlığı ve iş güvenliği olarak ifade edilebilir. İş sağlığı ve iş güvenliği konusu, işgörenlerin hem örgüt içindeki işlerini hem de örgüt dışındaki faaliyetlerini kapsadığı için çok yönlü çalışmaları içerisine almaktadır. Konusu, alanı ve ölçek büyüklüğü her ne düzeyde olursa olsun üretim faaliyetlerinin olduğu tüm alanlarda, sağlık ve güvenlik çalışmalarına her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlar, görevlerini yerine getirirken kendilerinin can sağlığının ve güvenliğinin önemsenmesi ve korunması durumuna çok önem vermektedirler. Gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmış olduğu kurumlarda çalışmak, çalışanların öncelikli tercih sebebi arasında yerini almaktadır. Yapılan araştırma bulgularına bakıldığında iş sağlığı ve iş güvenliğinin, örgütler açısından son derece önemli bir konu olduğu ve iş performansını etkilediği ortaya konulmuştur (Mucuk, 2005).

İşletmelerde iş sağlığı ve iş güvenliğinin ana felsefesi şu şekilde açıklanmaktadır. İşletmede bulunan tehlikelerin önlenmesi sağlanarak, işletmedeki risklerin öngörülebilmesi, bu risklerin değerlendirilerek bertaraf edilmesinin sağlanması ya da kabul edilebilir bir seviyeye indirgenmesini temin etmektir. İşletmedeki işgörenlerin, örgütlerin ve işletmenin üretiminin güvenliğini işletme yönetimi sağlamak zorundadır. İşletmede mikro anlamda sağlanan iş sağlığı ve iş güvenliği, işin yapılması sırasında işletme içerisinde bulunan fiziki çevre koşullarının sağlanması sonucunda maruz kalınan sağlık problemleri ve yaşanan mesleki risklerin bertaraf edilmesi sağlanarak, azaltılması olarak açıklanıp yorumlanmaktadır. Makro anlamda iş sağlığı ve iş güvenliği ise şu şekilde açıklanıp yorumlanmaktadır: İşletme faaliyetlerini yürütürken yapmış bulunduğu çalışmalardan etkilenen çevredeki bütün insanların sağlık ve güvenliklerine etki eden etmen ve şartları inceleyen bilim dalı şeklinde tanımlanmaktadır (Saldamlı, 2009).

Bu yapılan tanımlar neticesinde; iş sağlığı ve iş güvenliği konusu üzerine yapılan çalışmalar işletmedeki işgörenlerin iş performanslarını arttıran bir faktör olarak görülmektedir. İşletmede çalışan işgörenlerin yüksek performans göstermeleri

sağlanarak, işgörenlerin iş sağlıkları ve iş güvenlikleri arasında yüksek bir ilişki oranı bulunmaktadır (Karayel, 2016).

2.5.5. Fiziki Şartlar

Fiziksel şartlar, çalışma yaşamının kalitesini etkileyen önemli faktörlerden bir tanesidir. Fiziksel şartların bu kadar önemli olmasının nedeni, çalışanların performansını doğrudan etkilemesi ve bunun sonucunda verimliliğin artmasıdır. Çalışanların istek ve ihtiyaçları, zaman, mekan ve duruma göre sürekli değişkenlik gösterir. Örgüt yöneticileri de sağlıklı ve çalışanların görevlerini rahat bir şekilde yerine getirebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturabilmek için, işgörenlerin taleplerini olabildiğince yerine getirme gayreti içinde olmaktadır (Akal, 2011).

İşletmede çalışanlar için fiziki rahatlık büyük önem taşımaktadır. Bunun nedenine gelince fiziki rahatlık sayesinde işgörenler hem bireysel rahatlık hem de işlerin yapılması açısından büyük rahatlık sağlayacaklardır. İşletmede çalışanlar her zaman için daha rahat hareket ederek çalışabilecekleri iş ortamını tercih etmektedirler. İşletme içerisinde çok fazla ısı, az ışık bulunuyorsa eğer, işgörenler fiziki bir rahatsızlık yaşamaktadırlar. Eğer kirli hava, zayıf havalandırma gibi bir durum söz konusu ise işgörenler için sağlık yönünden kötü bir durum oluşmaktadır. İşletmedeki işgörenleri, işletmenin fiziki şartları hem işletme içinde hem işletme dışında da etkilemektedir. Buna örnek verirsek; işletmenin çalışma saatlerinin uzun olması, işletmedeki işgörenlerin ailelerine ve çevrelerine fazla vakit ayıramamalarına, kendilerini yetiştirememelerine sebep olmaktadır. İşletmedeki çalışma süresi ve günlerinde yaşanan kısalıklar, işgörenlerin kendilerine daha fazla zaman kazanmasını sağlayacaktır. İşgörenler kendilerine daha fazla vakit ayırabiliyorlarsa işlerinden dolayı aile ve yakın çevresi ile ilişkilerinde bir sorun yaşamaları mümkün olmayacaktır. Çünkü işgörenlerin çevrelerine vakit ayırma durumu oluşmuş olacaktır (Erdil ve ark., 2004).

Çalışanlar ısı, havalandırma, nem, ışık, sessizlik, ergonomik ve tehlikesiz gibi çalışmaya uygun şartlara sahip işleri, işyerlerini arzu etmekte ve bunlara yüksek önem vermektedirler. Çalışanların birçoğu, çalıştıkları işyerinin evlerine yakın mesafede olması, işyeri binasının yeni, temiz, kullanacakları araç gereçlerin iyi ve kullanışlı olmasını hem verimlilik hem de işten tatmin olmak için gerekli şartlar olarak görmektedirler. Bu özelliklere sahip bir işe veya işyeri ortamına sahip çalışanların

örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olacağını ve bununla birlikte yüksek performans göstereceklerinden söz etmek mümkündür (Ozan, 2007).

2.5.6. Çalışma Arkadaşları

İnsanlar, çevrelerinde kendilerine daha iyi bir çalışma ortamı oluşturmak için birlikte yaşadıkları insanlar ve çevrelerinde yaşayan diğer insanlarla işbirliğine giderek güçlerini bir araya toplamaktadırlar. Bunun sonucunda da işgörenler ulaşmak istedikleri hedeflere daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşmaktadırlar. Özellikle işletmede ekip çalışmasına uygun hareket eden işgörenlerin sosyal ilişkilerinin de dikkat çektiği gözlenmiştir. Ekip çalışmasının önem kazandığı işlerde grup olarak çalışan işgörenlerin birbirleri ile kaynaşması büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin psiko-sosyal gelişimlerinin sağlanması için yönetim işletmede çalışanların sosyal ilişkilerini güçlendirmeye çalışmaktadır. Bunun sonucunda da işletmede çalışan işgörenlerin iş doyumları ve performanslarında bir yükselme görülecektir (Bozkurt, 2008). İşgörenlerin, kişisel becerilerinin çok ve pozitif yönlü olması, çalışanların performanslarının artış göstermesine katkı sağlamaktadır. Ancak her beceri ve nitelik performansa aynı şekilde yansımamaktadır. Meydana gelecek amacın kalitesine ve işlerin yapısına göre, performansa etki eden bu kişisel beceri ve niteliklerin ağırlıkları da değişiklik gösterebilmektedir (Dilek, 2009).

İşletmede işgören sayısının fazla olması, ekip çalışmasının ağırlıklı olduğu örgütler için önemli olarak görülmektedir. Ekip çalışmasının sıklıkla kullanıldığı durumlarda işgörenler arasındaki sosyal ilişkiler büyük önem taşımaktadır. Bu sosyal ilişkiler sayesinde, işgörenler bulundukları ortam içerisinde kalma, iş tanımı içerisindeki görevlerini devam ettirme ve performansını yükseltme gibi konularda etkilenmektedirler. Bunun yanında bir örgüt içerisindeki işgörenlerin kendilerini sosyal anlamda iyi hissetmeleri, iş performanslarını da olumlu bir şekilde etkilemekte ve işletmede işgörenlerin örgüte bağlılıklarında da artma görülecektir (Camcı, 2013).

2.6. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminde en önemli konulardan biri performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, çalışanın herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek oldukça güç bir iştir. Bunun nedeni, performans

değerlendirmede aktörün insan olması ve insanın değerlendirilmesidir. Diğer bir zorluk sebebi ise, performans veya başarının herkese göre farklılık gösterebilmesi başka bir ifade ile subjektif olmasıdır. Fakat tüm bu etkenlere rağmen performans değerlendirme insan kaynakları yönetimi için önemli bir başlıktır (Fındıkçı, 1999). Performans değerlendirme sayesinde işletme yönetimi ve özellikle bunun yanında bulunan insan kaynakları yönetimi büyük önem taşımaktadır. Performans değerleme sayesinde işgörenler gelecekte verecekleri kararlarda ulaşmaları gereken başarı ya da başarısızlığa değer biçmiş olacaklardır. Bunun yanında performans değerlendirme sayesinde işletmede çalışan işgörenlerin işletmeye bağlılığı ve iş doyumları oluşmuş olacaktır (Canman, 1993). Bir başka tanıma göre ise, ‘‘performans değerlendirme, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı kriterlere göre ölçme işlemini içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları faaliyetidir’’ (Mohrman ve ark., 1989’dan akt., Çerçi, 2013).

Performans değerlendirme sayesinde işgörenlerin, birimlerin ya da kurumların performansları önceden bazı kriterlere göre belirlenecek ve bu kriterler çerçevesinde performans değerlendirme test edilmiş olacaktır. Böylece kişi, değerlendirmenin sağladığı geri bildiriminden faydalanır, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenir. Ast-üst ilişkilerinin ve yönetsel otoritenin yıpranmaması bakımından değerlendirme sonuçlarının saklı kalması gerektiği ileri sürülüyorsa da, bilgilerin açık şekilde ortaya konması personelin moral ve motivasyonunun yükselmesine ve işletmenin amaçlarının benimsenmesine daha çok yardımcı olacağı görüşü günümüzde ağırlık kazanmaktadır (Yelboğa, 2006). Erdoğan, (1991) “Performans değerlendirmeyi, kişinin özelliklerine ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Nitekim işgörenin performansından söz etmek için, önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, bu işin de işgörenin özellik ve yeteneklerine uyması ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da bulunması gerekmektedir. Tanımlanan standarda ulaşma kişinin iyi performansını ifade ederken, standardın altında kalma da başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir”.

Performans değerlendirme sayesinde işgörenler, işletme içerisinde eksikliklerini görerek, yeteneklerini geliştirebilmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Bu açıdan

bakıldığında performans değerlendirme; sadece denetim amaçlı bir çalışma olarak görülmemekte, gelişim amaçlı bir çalışma olarak da görülmektedir. Performans değerlendirme sayesinde işgörenlerin ne kadar sağlıklı ve başarılı bir iş çıkardıkları görülmekte, işgörenlerin bu konuda yapmış oldukları planlar incelenmektedir (Erel ve Yalçın, 2014).

Performans değerlendirme, çalışanların işte gösterdikleri performansa yönelik(başarı- eksiklik) geriye dönük bilgi verir. Aynı zamanda görevde yükselme, işe alma, ödül-ceza sistemi, işe son verme gibi insan kaynakları uygulamalarına da temel oluşturan performans değerlendirme sistemi işletmelerin insan kaynakları birimleri tarafından mutlaka uygulanmalıdır. İşletme içerisinde uygulanan performans değerlendirme, örgüt sisteminin ne ölçüde başarılı olduğunun bilinmesi için önem taşımaktadır. Çünkü ortaya çıkan performans değerlendirme sistemine göre işletme gelişim ve ilerleme gösterir. İşletmelerde hem üst yönetimin hem de çalışanların başarı derecelerinin bilinmesi, başarısızlık nedenlerinin bulunması işletmenin gelecekteki yapacağı ataklarda yol göstermektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sistemini uygulamak ve bunu başarılı bir şekilde hayata geçirmek isteyen işletmeler açısından önem ifade etmektedir (Yüksel, 2000).

Verimli bir performans değerlendirmenin yapılabilmesinin ön koşulu sağlıklı bir iletişim sistemidir. İletişimin beklenen kalitede olması, yönetici-çalışan işbirliğinin sağlanması, performans değerlendirmesinden de istenilen sonucun alınmasını sağlar. Çalışanların dâhil edilmediği, kurum içi iletişimin olmadığı kurumlarda performans değerlendirme sistemlerinin etkili yapılamadığı görülür. Performans değerlendirmenin önemli olmasının nedeni, yapılan işe değer verildiğini gösterir, motivasyonu, kurum içi rekabeti ve iş tatminini sağlar. Ayrıca iletişim temelli uyumsuzlukların çözümünde de etkilidir. Yöneticilerin, çalışanların pozisyonlarını takdir ettiğini gösterir, ücret sistemine de adil bir şekilde yansıması sağlanır (Erel ve Yalçın, 2014). İşletme içinde, yöneticilerin ve yönetilenlerin başarı derecelerinin bilinerek, başarısızlıklarının nedenlerinin ortaya konulması, gelecekte işletmenin başarısını arttırabilmesi açısından önemli nokta olarak görülmektedir.

2.6.1. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlendirmenin temel amacı, çalışanların gelişmesi ve izlenmesini sağlama, kişiliği yerine yetenekleri ve iş performansını ölçü almak suretiyle çalışanların kendilerini ve kurumlarını geliştirmelerine yardımcı olmak ve örgütün her kademesi için aday kişiler hazırlamak olarak ifade edilmektedir (Çelik, 2006). Performans değerlendirme, işletmeler için önemli bir etkendir. İşletmelerin geleceği, piyasada rekabet edebilme şansları önemli ölçüde insan kaynaklarının etkin bir şekilde değerlendirilmesiyle ancak mümkün olabilmektedir. Bu da performans değerlendirmenin etkin bir şekilde kullanımı ile yakından ilgilidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003). Performans değerlendirmenin genel olarak iki temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan birincisi; yönetsel açıdan amaçlar ve ikincisi ise işgörenler açısından amaçlar olarak sıralanmaktadır (Turgut, 2001).

Yönetim açısından ortaya konan yönetsel amaçlar aşağıda sıralanmaktadır. Bunlar (Eraslan ve Algün, 2005);

- İşletmelerin hedef ve ihtiyaçlarıyla işgörenlerin hedef ve ihtiyaçlarının birbirleri ile bütünleştirilerek, uyum ortamının oluşmasının sağlanması,
- İşletmelerin genel durumu ve sorunlarına ilişkin olarak bilgi toplanmasının sağlanması ve gelecekte yaşanabilecek olayların önceden kestirimlerinin yapılması,
- İşgörenlerin iş güçleri hakkında bilgi edinilmesi ve yönetimin yaptığı çalışmaların raporlanmasının sağlanması,
- İşletmede çalışanların işe yerleştirme ve adaylık dönemlerindeki görevlerini sürdürüp sürdüremeyeceklerinin belirlenmesi, terfi, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme ve cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasına ihtiyaç olacak bilgi ve nesnel ölçülerin oluşmasının sağlanması.

İşgörenler açısından ise amaçlar şu şekilde sıralanarak incelenmektedir. Bunlar (Tutar ve Altınöz, 2010; Bakan ve Kelleroğlu, 2003);

- İşgörenlerin işle ilgili eğitim açıklarının bulunup bulunmadığının tespit edilmesinin sağlanması,
- İşgörenlerin beceri envanterlerinin çıkarılmasının sağlanması,
- İşgörenlerin tayin, terfi, nakil, ücret gibi özlük hakları ile ilgili düzenlemelerin yapılması sağlanarak, işletmenin genel performansının belirlenmesinin sağlanması,
- İşgörenlerin iyi yönleri hakkında uyarılmasının sağlanması ve bunların nasıl düzelebileceği noktasında bilgi sağlanılması,
- İşletme içerisinde haberleşmeyi etkin kılarak, motivasyonun arttırılmasının sağlanması.

2.6.2. Performans Değerlemenin Yararları ve Sakıncaları

Örgütlerin, toplum içindeki rollerini düşündüğümüzde, toplumun zihinsel, sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik açılardan gelişiminde ve hizmet verdiği ülkenin kalkınmasında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu önemli görevler göz önüne alındığında ve örgütlerin bu görevleri yerine getirebilmeleri için öncelikle "Ne yapmaya çalışıyoruz, bunları niçin yapıyoruz, ne kadar iyi yapıyoruz, başka ne yapmalıyız ve daha ne kadar iyi yapmalıyız?" sorularına cevap vermeleri gerekir. Bu soruların yanıtları iyi tasarlanmış bir performans değerlendirmesi aracılığıyla alınabilir (Çakmak ve Ocaklı, 2006).

Performans değerlemenin işgörenlere ve işletmeye yararları şu şekilde sıralanabilmektedir. Bunlar (Bayraktaroğlu, 2003);

- İşletmede çalışan denetçiler ya da dışarıdan gelen denetçiler işgörenleri yaptıkları iş noktasında uyarmaktadırlar. İşgörenlerin kişisel yeteneklerini, yaptıkları gözlem ve görüşmelere dayana değerlemelerle tanıyarak buna göre davranmaktadırlar.

- Bu sayede işgörenlerin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi sağlanmaktadır. İşgörenlerle yapılacak olan görüşmelerde ise işgörenlerin zayıf ve güçlü yönleri ele alınarak incelenmektedir.
- İşletmedeki işgörenlerin, eğitim ve ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- İşletmedeki işgörenlerin, kapasiteleri ve başarılı oldukları noktalardaki kapasiteler bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır.
- İşletmede yapılan değerlemeler, yöneticilerle işgörenlerin kaynaşmasını sağlamaktadırlar.
- Yapılan bu çalışma sayesinde işgörenlerin eksik yönlerinin ortaya çıkarılması sağlanmaktadır.
- İşletme içerisinde bulunan mevcut durumun iyileştirilmesini sağlamaktadır.
- İşletme yönetiminin işgörenler hakkında doğru ve gerçek bilgi edinilmesi sağlanmaktadır.
- İşletme yönetimi performans yönetimi sonuçlarına göre etkili bir şekilde eğitim programı hazırlamaktadır.
- İşletmedeki işgörenler için başarı standartları belirlenerek, bu başarı standartları terfi konularında yardımcı olmak için kullanılmaktadır.
- Yapılan bu çalışma sonucunda üstün yetenekli işgörenlerin belirlenmesi yapılır.
- İşletmede işgörenler almış oldukları geri bildirim sonucunda negatif yönlerini ve uygun olmayan davranışlarını düzeltmektedirler.
- İşletme içerisinde yönetim dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven yaratmakta ve bunun sonucunda işgörenlerin moral ve motivasyonlarının yükselmesi sağlanmaktadır.
- İşletme yönetiminin elde etmiş olduğu veriler, yöneticilere sert ve yumuşak karar verme haklılığı konusunda yol göstermektedir.
- İşgörenler psikolojik testlerden geçirilerek geliştirilip diğer işgörenlerin seçim yöntemlerinin işgörenlerin işletme bölümleri arasında bölümden bölüme aktarılmasında ölçü olarak değerlenmesine ve doğruluk derecelerinin saptanmasına olanak sağlamaktadır.

- İşletmenin ücret politikasının belirlenmesinde performans değerlendirmeden elde edilmiş olan veriler kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan muhtemel faydalarının yanında potansiyel sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çiçek, 1993);

- İşletme içerisinde adil bir performans değerlendirme sisteminin bulunmaması işgörenin motivasyonunu bozmaktadır.
- Değerlendirme, eleştiriye açık olmayan bir işgörenin bulunması durumunda işgörenin günlük ilişkilerine zarar verebilmektedir.
- İşgören geçmişte iyi bir şekilde yapılmış ve planlanmamış bir değerlendirme ile ilgili deneyime sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilmektedir.
- Değerlendirme işlemini yapan kişiler işgörenlere çoğu kez düşük puan vermekten kaçınmaktadırlar. Bu da önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.
- İşletmede değerlendirme yapılırken taraflı ve ırkçı davranışlarda olabilmektedir.
- Değerlendirme programlarının işletme içerisinde uygulanması hem zaman almakta hem de çok pahalıya neden olmaktadır.

Performans değerlendirme, çalışanın motivasyonunu ve başarısını yükseltirken aynı zamanda yönetime karar vermede kullanacağı bilgileri sağlamaktadır. Performans değerlendirmeyi yapan denetçiler, başlıca iki rolü yerine getirmektedirler: Koçluk ve değerlendirmecilik. Denetçiler, koç olarak, çalışanı gelişmeye ve yükselmeye teşvik ederken, değerlendirmeci olarak, çalışanın örgütteki rollerini etkileyen yargıda bulunmaktadırlar. Başarı değerlemenin sonuçlarının çalışanlara bildirilmesi (geribildirim, feed-back), onların amaçlara ne derecede ulaştıklarını öğrenmelerine imkân tanımakta ve onları başarılı olmaya teşvik etmektedir (George ve Jones, 1999 ve Chiu, 2004'den Akt., Ertan, 2008).

2.7. Kişi-Örgüt Uyumu İle İş Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Literatür incelendiğinde; Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Performansı Arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma olmadığı görülmekle birlikte bu çalışmaların bazılarına bu başlık altında yer verilecektir.

McCulloch ve 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.

Arthur ve ark. (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.

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

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.

Bright (2007), ABD' de üç kamu kuruluşundan rastgele seçilen 205 kamu çalışanı üzerinde yapılan anket ve analizler sonucunda, kamu hizmeti motivasyonu (PSM) ile performans arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiş olmasına karşın, kişi-örgüt uyumu artarsa performansında artacağına ilişkin hipotezini destekler bir sonuç ortaya konmuştur.

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 doyumu ve çalışanların performansını belirlemede güçlü bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Lauver ve Krıstof-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.

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

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.

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.

Yukarıda kişi-örgüt uyumu ile iş performansı ilişkisinin birlikte ele alındığı çalışmalara yer verilmiştir. Söz konusu araştırma sonuçlarına bakıldığında, değişkenler arası ilişkiler açısından farklı sonuçlar ortaya çıkabildiği görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BATMAN'DAKİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Batman ilinde yer alan üç ve dört yıldızlı otel işletmelerinde kişi-örgüt uyumunun, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırma ve sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Batman ilinde yer alan üç ve dört yıldızlı otel işletmelerinde kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisini belirlemektir.

İlgili literatür incelendiğinde, kişi-örgüt uyumu ile iş performansı konularını birlikte ele alan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın değişkenleri olan kişi-örgüt uyumu ve iş performansı konularının, konaklama işletmeleri alanında da çok fazla ele alınmadığı görülmüştür. Batman ilinde ise bu tarz bir çalışma hiç yapılmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın, literatüre ve bununla birlikte araştırma alanına yönelik olarak da pratik bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Batmanda bulunan 6 tane üç yıldızlı ve 2 tane dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Batman'da bulunan üç ve dört yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin araştırma evreni olarak seçilmenin nedeni daha önce bu bölgede bu tür bir çalışmanın olmayışıdır. Bu otel işletmelerinde işgören sayısı 195'tir. Bu kişiler arasında anket uygulamasını kabul eden 103 kişi olmuştur. 2'si geçersiz 101 anket geçerli kabul edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri genel olarak iki başlık altında toplanmıştır.

Hipotez 1: Kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Kişi-örgüt uyumunun iş performansının alt boyutları (Bağlamsal performans ve Görev performansı) üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Otel işletmelerindeki çalışanlardan veri toplamak ve kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla soru formu kullanılmıştır. İlk bölümde demografik değişkenlere ait sorular, ikinci bölümde kişi-örgüt uyumu ölçeğine ait sorular ve üçüncü bölümde ise iş performansı ölçeğine ait sorular yer almaktadır. Anket formunda 11 demografik soru olmakla birlikte toplam 30 soru yer almaktadır. Soru formunu cevaplayan işgörenlere, önermelerle ilgili en olumsuzdan en olumluya kadar sıralanan seçeneklere cevap vermeleri istenmiştir. Buna göre;

(1) kesinlikle katılmıyorum

(2) katılmıyorum

(3) kararsızım

(4) katılıyorum

(5) kesinlikle katılıyorum

şeklinde Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeklere bakıldığında kişi-örgüt uyumunu ölçmeye yönelik Netemeyer ve ark., (1997) tarafından geliştirilen ve 6 sorudan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. İş performansını ölçmek üzere ise Bağlamsal Performans ölçeği için Moorman ve Blakely (1995) tarafından geliştirilen ve 8 sorudan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Görev Performans ölçeği için ise Podzakoff ve Mackenzie (1989) tarafından geliştirilen ve 5 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır (Janssen ve Van Yperen, 2004).

Bu araştırmada kişi- örgüt uyumu ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0,772 olarak yüksek bulunmuştur. Bu araştırmada iş performansı ölçeğinin güvenirliği ise Cronbach's Alpha=0,690 olarak yüksek bulunmuştur.

3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası "çok düşük", 1.80- 2.59 arası "düşük",

2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu,1993).

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

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.6. Bulgular ve Yorumlar

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

3.6.1. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Çalışanların demografik özelliklerinin tanımlayıcı istatistiklerden frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	17	16,8
	Erkek	84	83,2
	Toplam	101	100,0
Yaş	20-30	58	57,4
	31-40	32	31,7
	41-50	11	10,9
	Toplam	101	100,0
Medeni Durum	Evli	62	61,4
	Bekar	39	38,6
	Toplam	101	100,0
Çocuk Sayısı	0-2	64	63,4
	3-4	27	26,7
	5 Ve üzeri	10	9,9
	Toplam	101	100,0
Gelir Durumu	1400-2000	84	83,2
	2000 üzeri	17	16,8
	Toplam	101	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	26	25,7
	Lise	43	42,6

	Önlisans Ve üzeri	32	31,7
	Toplam	101	100,0
Kadro Düzeyi	İşgören	89	88,1
	Şef	9	8,9
	Müdür	3	3,0
	Toplam	101	100,0
Sektörde Çalışma Süresi	1 Yıl Ve Daha Az	17	16,8
	2-5 Yıl	54	53,5
	6- 9 Yıl	18	17,8
	10 Yıl Ve üzeri	12	11,9
	Toplam	101	100,0
İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıl Ve Daha Az	30	29,7
	2-5 Yıl	63	62,4
	6 Yıl Ve üzeri	8	7,9
	Toplam	101	100,0
Çalışılan Departman	Önbüro Resepsiyon	30	29,7
	Kat Hizmetleri	28	27,7
	Yiyecek İçecek Ve Mutfak	30	29,7
	Teknik Servis	6	5,9
	Personel Ve İnsan Kaynakları	2	2,0
	Satış Ve Pazarlama	2	2,0
	Bilgi İşlem	2	2,0
	Sağlık Kulübü & Spa	1	1,0
	Toplam	101	100,0
Konaklama Yıldız Türü	3 Yıldız	62	61,4
	4 Yıldız	39	38,6
	Toplam	101	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi;

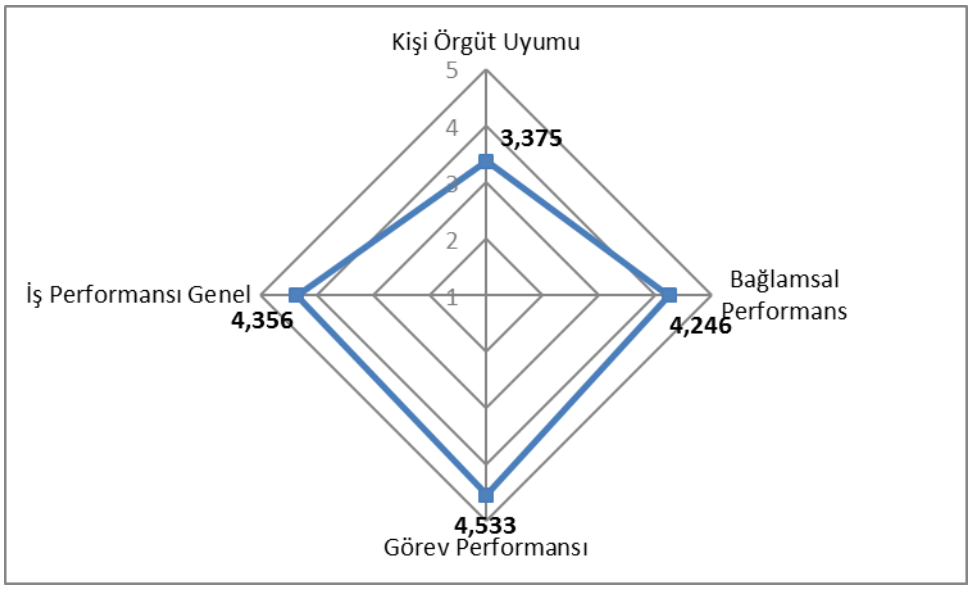
- Çalışanlar, cinsiyet değişkenine göre 17'si (%16,8) Bayan, 84'ü (%83,2) Erkek olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, yaş değişkenine göre 58'i (%57,4) 20-30, 32'si (%31,7) 31-40, 11'i (%10,9) 41-50 olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, medeni durum değişkenine göre 62'si (%61,4) evli, 39'u (%38,6) bekar olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, çocuk sayısı değişkenine göre 64'ü (%63,4) 0-2, 27'si (%26,7) 3-4, 10'u (%9,9) 5 ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, gelir durumu değişkenine göre 84'ü (%83,2) 1400-2000, 17'si (%16,8) 2000 üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, eğitim durumu değişkenine göre 26'sı (%25,7) ilköğretim, 43'ü (%42,6) lise, 32'si (%31,7) önlisans ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, kadro düzeyi değişkenine göre 89'u (%88,1) İşgören, 9'u (%8,9) Şef, 3'ü (%3,0) Müdür olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, kadro düzeyi değişkenine göre 89'u (%88,1) İşgören, 12'si (%11,9) Şef ve müdür olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, sektörde çalışma süresi değişkenine göre 17'si (%16,8) 1 yıl ve daha az, 54'ü (%53,5) 2-5 Yıl, 18'i (%17,8) 6- 9 Yıl, 12'si (%11,9) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, işletmede çalışma süresi değişkenine göre 30'u (%29,7) 1 Yıl ve daha az, 63'ü (%62,4) 2-5 Yıl, 8'i (%7,9) 6 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, çalışılan departman değişkenine göre 30'u (%29,7) önbüro resepsiyon, 28'i (%27,7) kat hizmetleri, 30'u (%29,7) yiyecek içecek ve mutfak, 6'sı (%5,9) teknik servis, 2'si (%2,0) personel ve insan kaynakları, 2'si (%2,0) satış ve pazarlama, 2'si (%2,0) bilgi işlem, 1'i (%1,0) sağlık kulübü & SPA olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, konaklama yıldız türü değişkenine göre 62'si (%61,4) 3 yıldız, 39'u (%38,6) 4 yıldız olarak dağılmaktadır.

3.6.2. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Performansı Düzeyleri (Genel Ortalama)

Kişi-örgüt uyumu ve iş performansı düzeylerinin genel ortalama, standart sapma ve alpha değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Kişi Örgüt Uyumu ve İş Performansı Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.	Ölçek Min-Maks	Alpha
Kişi Örgüt Uyumu	101	3,375	0,805	1,670	5,000	1-5	0,772
Bağlamsal Performans	101	4,246	0,489	3,000	5,000	1-5	0,676
Görev Performansı	101	4,533	0,472	3,000	5,000	1-5	0,700
İş Performansı	101	4,356	0,375	3,380	5,000	1-5	0,690



Şekil 5. Kişi Örgüt Uyumu ve İş Performansı Düzeylerine İlişkin Diyagram

Tablo 2'ye göre; Araştırmaya katılan çalışanların "kişi- örgüt uyumu" düzeyi orta (3,375±0,805); "bağlamsal performans" düzeyi çok yüksek (4,246±0,489); "görev performansı" düzeyi çok yüksek (4,533±0,472); "iş performansı" düzeyi çok yüksek (4,356±0,375); olarak saptanmıştır.

3.6.3. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Kişi-örgüt uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Kişi Örgüt Uyumu ve İş Performansı Arasında Korelasyon Analizi

		Kişi Örgüt Uyumu	Bağlamsal Performans	Görev Performansı	İş Performansı Genel
Kişi Örgüt Uyumu	r	1,000			
	p	0,000			
Bağlamsal Performans	r	0,285**	1,000		
	p	0,004	0,000		
Görev Performansı	r	0,041	0,155	1,000	
	p	0,686	0,122	0,000	
İş Performansı	r	0,249*	0,878**	0,609**	1,000
	p	0,012	0,000	0,000	0,000

*<0,05; **<0,01

Tablo 3'e göre; Bağlamsal Performans ve kişi örgüt uyumu arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.285; p=0,004<0.05). İş Performansı ve kişi örgüt uyumu arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.249; p=0,012<0.05). İş Performansı ve bağlamsal performans arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.878; p=0,000<0.05). İş Performansı ve görev performansı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.609; p=0,000<0.05). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0.05).

3.6.4. Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Genel Üzerindeki Etkisi

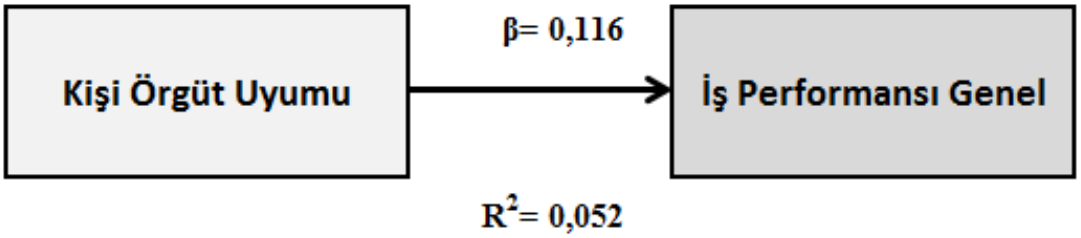
Kişi-örgüt uyumunun genel iş performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonucu Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Genel Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
İş Performansı	Sabit	3,966	25,242	0,000	6,532	0,012	0,052
	Kişi Örgüt Uyumu	0,116	2,556	0,012			

Kişi örgüt uyumu ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,532; p=0,012<0.05). İş performansı düzeyinin belirleyicisi olarak kişi örgüt uyumu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R^2=0,052). Çalışanların kişi örgüt uyumu düzeyi iş performansı düzeyini arttırmaktadır (ß=0,116).

Buna göre, araştırmanın (H1) Hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 6. Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Modeli

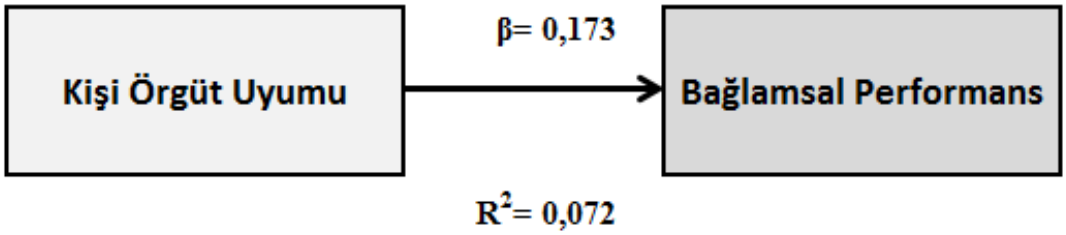
3.6.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

Kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performans üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonucu Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. Kişi Örgüt Uyumunun Bağlamsal Performans Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Bağlamsal Performans	Sabit	3,662	18,051	0,000	8,770	0,004	0,072
	Kişi Örgüt Uyumu	0,173	2,961	0,004			

Kişi örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=8,770; p=0,004<0.05). Bağlamsal performans düzeyinin belirleyicisi olarak kişi örgüt uyumu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R^2=0,072). Çalışanların kişi örgüt uyumu düzeyi bağlamsal performans düzeyini arttırmaktadır (ß=0,173).



Şekil 7.Kişi Örgüt Uyumunun Bağlamsal Performans Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Modeli

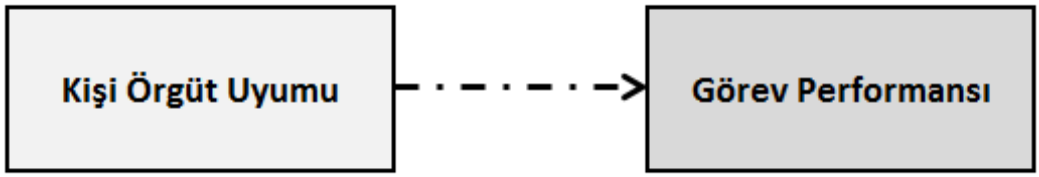
3.6.6. Kişi-Örgüt Uyumunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Kişi-örgüt uyumunun görev performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonucu Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Kişi Örgüt Uyumunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Görev Performansı	Sabit	4,452	21,808	0,000	0,165	0,686	0,008
	Kişi Örgüt Uyumu	0,024	0,406	0,686			

Tablo 6'da görüldüğü gibi; Kişi-örgüt uyumu ile görev performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=0,165; p=0,686>0,050).



Şekil 8. Kişi Örgüt Uyumunun Görev Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Modeli

Kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performans üzerinde olumlu bir etkisi varken, görev performansı üzerinde ise herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Buna göre, araştırmanın (H2) Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.6.7. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Performansı Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında, kişi-örgüt uyumu ve iş performansının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da ayrıca incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 4. Kişi Örgüt Uyumu ve İş Performansının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellikler	n	Kişi Örgüt Uyumu	Bağlamsal Performans	Görev Performansı	İş Performansı
Cinsiyet		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Bayan	17	3,412±0,930	4,162±0,559	4,682±0,347	4,362±0,413
Erkek	84	3,367±0,783	4,263±0,475	4,502±0,489	4,355±0,369
t=		0,208	-0,780	1,442	0,067
p=		0,836	0,437	0,152	0,947
Yaş		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
20-30	58	3,405±0,917	4,304±0,498	4,555±0,469	4,401±0,354
31-40	32	3,302±0,682	4,145±0,502	4,431±0,508	4,255±0,425
41-50	11	3,424±0,474	4,239±0,373	4,709±0,315	4,420±0,282
F=		0,189	1,100	1,593	1,762
p=		0,828	0,337	0,209	0,177
Medeni Durum		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	62	3,266±0,758	4,250±0,514	4,565±0,435	4,371±0,385
Bekar	39	3,547±0,856	4,240±0,452	4,482±0,527	4,333±0,361
t=		-1,724	0,096	0,854	0,490
p=		0,088	0,924	0,395	0,625
Çocuk Sayısı		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
0-2	64	3,388±0,846	4,203±0,526	4,534±0,493	4,331±0,408
3-4	27	3,309±0,819	4,370±0,430	4,533±0,430	4,433±0,344
5 ve üzeri	10	3,467±0,477	4,188±0,350	4,520±0,492	4,315±0,172
F=		0,162	1,197	0,004	0,774
p=		0,851	0,307	0,996	0,464
Gelir Durumu		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1400-2000	84	3,333±0,834	4,244±0,511	4,512±0,473	4,347±0,390
2000 üzeri	17	3,578±0,621	4,257±0,374	4,635±0,465	4,403±0,291
t=		-1,147	-0,102	-0,983	-0,557
p=		0,254	0,901	0,328	0,579
Eğitim Durumu		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
İlköğretim	26	3,423±0,552	4,178±0,389	4,485±0,397	4,296±0,271
Lise	43	3,163±0,889	4,244±0,538	4,521±0,513	4,351±0,435
Önlisans ve üzeri	32	3,620±0,805	4,305±0,499	4,588±0,479	4,414±0,362
F=		3,150	0,478	0,360	0,712
p=		0,047	0,621	0,699	0,493
Post-Hoc=		3>2 (p<0.05)			
Kadro Düzeyi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
İşgören	89	3,337±0,785	4,216±0,482	4,539±0,472	4,341±0,376
Şef	9	3,704±0,849	4,333±0,508	4,400±0,490	4,359±0,312
Müdür	3	3,500±1,364	4,875±0,125	4,733±0,462	4,821±0,247
F=		0,883	2,898	0,631	2,452
p=		0,417	0,060	0,534	0,091
Sektörde Çalışma Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 yıl ve daha az	17	3,578±0,911	4,441±0,433	4,788±0,312	4,575±0,289
2-5 Yıl	54	3,139±0,816	4,194±0,526	4,496±0,448	4,311±0,363
6- 9 Yıl	18	3,759±0,635	4,181±0,484	4,422±0,561	4,274±0,412

10 yıl ve üzeri	12	3,569±0,484	4,302±0,347	4,500±0,549	4,378±0,400
F=		3,807	1,275	2,193	2,623
p=		0,013	0,287	0,094	0,055
Post-Hoc=		1>2, 3>2 (p<0.05)			
İşletmede Çalışma Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 Yıl ve daha az	30	3,339±0,945	4,188±0,499	4,653±0,467	4,367±0,407
2-5 Yıl	63	3,360±0,735	4,258±0,484	4,508±0,423	4,354±0,338
6 yıl ve üzeri	8	3,625±0,830	4,375±0,522	4,275±0,740	4,337±0,550
F=		0,422	0,507	2,320	0,023
p=		0,657	0,604	0,104	0,977
Çalışılan Departman		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Önbüro resepsiyon	30	3,294±0,920	4,371±0,507	4,480±0,505	4,413±0,430
Kat hizmetleri	28	3,387±0,743	4,076±0,532	4,614±0,369	4,283±0,379
Yiyecek içecek ve Mutfak	30	3,272±0,708	4,263±0,420	4,540±0,446	4,369±0,290
Diğer birimler	13	3,769±0,832	4,289±0,446	4,462±0,650	4,355±0,420
F=		1,317	1,875	0,497	0,590
p=		0,273	0,139	0,685	0,623
Konaklama Yıldız Türü		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
3 yıldız	62	3,239±0,830	4,246±0,488	4,484±0,452	4,338±0,371
4 yıldız	39	3,590±0,722	4,247±0,496	4,610±0,498	4,387±0,383
t=		-2,170	-0,008	-1,315	-0,640
p=		0,032	0,993	0,191	0,524

3.6.7.1. Cinsiyet

Araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu, bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.6.7.2. Yaş

Araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu, bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.6.7.3. Medeni Durum

Araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu, bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.6.7.4. Çocuk Sayısı

Araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu, bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının çocuk sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.6.7.5. Gelir Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu, bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının gelir durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.6.7.6. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=3,150$; $p=0.047<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Eğitim durumu önlisans ve üzeri olanların kişi örgüt uyumu puanları ($3,620\pm0,805$), eğitim durumu lise olanların kişi örgüt uyumu puanlarından ($3,163\pm0,889$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.6.7.7. Kadro Düzeyi

Araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu, bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının kadro düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.6.7.8. Sektördeki Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu puanları ortalamalarının sektörde çalıma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=3,807$; $p=0.013<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Sektörde çalıma süresi 1 yıl ve daha az olanların kişi örgüt uyumu puanları (3,578±0,911), sektörde çalışma süresi 2-5 Yıl olanların kişi örgüt uyumu puanlarından (3,139±0,816) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalıma süresi 6- 9 Yıl olanların kişi örgüt uyumu puanları (3,759±0,635), sektörde çalıma süresi 2-5 Yıl olanların kişi örgüt uyumu puanlarından (3,139±0,816) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının sektörde çalıma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.6.7.9. İşletmedeki Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu, bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.6.7.10. Çalışılan Departman

Araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu, bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının çalışılan departman değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.6.7.11. Konaklama İşletmesi Türü

Araştırmaya katılan çalışanların kişi-örgüt uyumu puanları ortalamalarının konaklama yıldız türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($t=-2,170$; $p=0.032<0.05$). 3 Yıldızlı otelde çalışanların kişi örgüt uyumu puanları ($x=3,239$), 4 yıldızlı otelde çalışanların kişi örgüt uyumu puanlarından ($x=3,590$) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının konaklama yıldız türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Batman İlinde üç ve dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara yönelik bir alan araştırması yapılmış ve sonuçları aşağıda yorumlanmaya çalışılmıştır.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre Batman ilindeki otellerde çalışanların kişi-örgüt uyumları orta düzeyde, hem görev hem de bağlamsal performanslarının ve bununla birlikte genel iş performanslarının ise oldukça yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Kişi-örgüt uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, kişi-örgüt uyumunun genel iş performansı ve bağlamsal performans ile pozitif yönlü ve çok zayıf ilişkisi olduğu, görev performansı ile ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre; kişi-örgüt uyum düzeyi arttıkça, kişilerin örgüte fayda yaratmaya yönelik çabaları da nitel ve nicel olarak artış göstermektedir. Benzer olarak, kişi-örgüt uyum düzeyi arttıkça, kişilerin gösterdikleri bu çabalar daha gönüllü ve istekli hale gelmektedir. Bununla birlikte, iş performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu, iş performansı ve görev performansı arasında ise pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre; kişilerin örgüte fayda yaratmaya yönelik çabaları arttıkça, bu çabalar kişiler tarafından daha istekli olarak gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, kişilerin örgüte yönelik çabaları arttıkça kişinin işle ilgili davranış ve temel yükümlülüklerini daha iyi yerine getirdiği ifade edilebilir.

Bu araştırma kapsamında, kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasında pozitif ilişkinin bulunmuş olması sonucu, literatürde yapılan pek çok araştırmanın (Arthur ve ark., 2006; Çelik ve ark., 2011; Demir, 2015; Bright, 2007; Farooqui ve Nagendra, 2014; Kılıç ve Yener, 2015) sonuçlarını destekler niteliktedir.

Kişi-örgüt uyumunun iş performansının alt boyutları olan bağlamsal ve görev performansları ile ilişkisine yönelik bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yine literatürde yapılmış benzer çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Kişi-örgüt uyumunun görev performansı ile ilişkili olmadığı, sadece bağlamsal performans ile ilişkili olduğu sonucu pek çok araştırmada (Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Han ve ark., 2010; Tuna, 2014) ortaya konulmuştur.

Değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra, bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni ne düzeyde etkilediği belirlenmek istenmiştir. Bu doğrultuda yapılan regresyon analizi sonucunda, kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerinde etkili olduğu ancak bu etkinin çok zayıf düzeyde kaldığı görülmüştür. Başka bir ifade ile, kişi-örgüt uyumu iş performansının temel belirleyicilerinden biri değildir, iş performansının artma nedenini tam olarak açıklamamaktadır (R^2=0,052).

Araştırmanın bir diğer sonucu, kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performans üzerinde zayıf da olsa bir etkinin olduğu yönündedir. Buna göre, kişi-örgüt uyumu kişilerin işle ilgili yükümlülüklerini yerine getirme konusunda daha başarılı olmalarının nedenlerinden biridir ancak temel belirleyicisi değildir. Kişi-örgüt uyumunun görev performansı üzerinde ise herhangi bir etkisi olmadığı, elde edilen bulgular arasındadır.

Kişi-örgüt uyumu ve iş performansı ortalamaların, demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş, yapılan Anova ve T testi sonucunda kişi-örgüt uyum puanlarının eğitim durumuna göre farklılaştığı, eğitim durumu önlisans ve üzeri olanların, eğitim durumu lise olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi arttıkça kişilerin teknik, yönetsel ve beceri yeteneklerinin geliştiği, algılama, bakış açılarının ve olgunluk düzeylerinin geliştiği düşünüldüğünde bu durum, beklenen bir sonuç olarak görülebilir.

Sektörde çalışma süresi değişkenine göre, kişi-örgüt uyum puanlarının farklılaştığı gözlenmiştir. Sektörde 1 yıl ve daha az çalışanların, 2-5 yıl arasında çalışanlara göre kişi-örgüt uyum puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Deneyim ve alışkanlık bağlılığın gelişmesine bağlı olarak artması beklenirken ortaya çıkan sonuç ilginçtir. Bu sonucu, sektöre yeni girmiş kişilerin idealist yaklaşımları ve kendini kabul ettirtme çabalarıyla açıklamak mümkün olabilir. Bir diğer farklılık, konaklama işletmesi türünde ortaya çıkmıştır. 3 yıldızlı otellerde çalışanların kişi-örgüt uyum puanları, 4 yıldızlı otelde çalışanlara göre daha düşük olarak ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın çıkmasında 4 yıldızlı otellerin 3 yıldızlı otellere göre daha kurumsal olduğu, çalışanların sosyal, kültürel ve ekonomik haklarının daha iyi olduğu vb. nedenlerden dolayı bu farklılaşmanın çıktığı yorumunda bulunulabilir.

Bu tez çalışması kapsamında, kişi-örgüt uyumu ve iş performansı arasındaki ilişki ve etki düzeylerinin belirlenmeye çalışıldığı ve buna yönelik yapılan analizlerden elde edilen ve yukarıda açıklanan sonuçlar doğrultusunda bazı öneriler geliştirilebilir.

Kişi-örgüt uyumunun iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansının oluşmasının nedenlerinden biri olduğu düşünüldüğünde, işletme yöneticilerinin işgören seçiminde adayın sahip olduğu bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerinin örgütün ve işin gereklerine uygun olması, bununla birlikte işgörenlerin hedeflerinin ve değerlerinin, örgütün hedefleri ve değerleri ile uyumlu hale getirilmesi konularında özenli olunması ve bu yönde çabaların arttırılması önerilebilir.

Kişi-örgüt uyumunun iş performansı ile ilişkili ve az da olsa etkilediğini düşünüldüğünde, iş performansının arttırılmasında kişi-örgüt uyumunun yeterli olmadığı, daha etkili değişkenlerin var olabileceği ve bununla birlikte liderlik tarzı, ücret, iş koşulları, çalışma ortamı vb. faktörlere bakılması önerilebilir.

Araştırma evreni farklı olarak belirlenerek benzer araştırmalar yapılabilir. Otel sektöründe farklı otel gruplarında, uluslararası otellerde karşılaştırmaya imkan verecek şekilde araştırmalar tasarlanabilir. Ayrıca değişkenler bir arada ele alınarak, hizmet işletmeleri ve endüstri işletmeleri arasında karşılaştırma yapılabilir.

Bu çalışmada ağırlıklı olarak işgörenler düzeyinde araştırma yapılmıştır. Değişkenler arası ilişki/etkiye yönetsel düzeyde de bakılabilir.

KAYNAKÇA

Akal, Z., 1992, İşletmelerde İş Performansı Ölçüm ve Denetimi, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara.,1.

Akal, Z., 2000, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları,* Ankara, 18-30.

Akal, Z., 2011, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları* , Ankara, 58-59.

Akgemci, T., 2001, Performans Değerlendirmesi, *Gazi Kitabevi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 165-184.

Aksay, K. ve Yasım, Y.K., 2016, Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C (9), 43, 1602-1611.

Aktaş, M., 2011, Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt -Kişi İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S,26, Konya, 13-19.

Akyüz, A. N., 2013, Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli, 65-66.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P., 1990, The Measurement Andantecedens Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, s. 1-18.

Altıntaş, F.Ç., 2006, Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 7 (2), 19-40.

Araza, A., Aslan, G. ve Bulut, Ç., 2013, Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, İstanbul, 5556-5582.

Argun, M., 2007, Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri, Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir, 18.

Arthur, J. W., Bell, S. T., Villado, A. J. ve Doverspike, D., 2006, The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making an Assesment of It's Criterion-Related Validity, *Journal of Applied Psycology*, Vol 91, No 4, 786-801.

Aşık, N. M., 2010, Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi,* S,467, Balıkesir, 31-48.

Atakuş, N.D., 2006, Adana İli Gıda Sanayindeki İşletmelerin Performanslarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü,* Adana.

Autry, C. W. ve Wheeler, A. R., 2005, Post-hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue- Collar Employees. *Journal of Managerial Issues*, 17(1),58-75.

Bağcı, Z., 2014, Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24-25.

Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H., 2003, Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt:8, 1, 103-127.

Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., ve Acar, U., 2012, Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, C. 2, S. 2, 47-74.

Barutçugil, İ., 2004, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, *Kariyer Yayıncılık*, İstanbul, 210-225.

Baş, İ.M. ve Artar, A., 1991, İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktivite Merkez Yayını, *Verimlilik Dergisi*, No:435, Ankara, 12-15.

Başaran, İ. E., 2004, Yönetimde İnsan İlişkileri, *Nobel Yayınları*, Ankara, 356.

Başaran, İ. E., 2008, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, *Ekinoks Yayınları*, Ankara, 304-305.

Bayraktaroğlu, S., 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Sakarya Kitabevi*, Sakarya, 81-83.

Bayram, L., 2006, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 62, Ankara, 47-48.

Bayramlık, H., Bayık, M. E. ve Güney, G., 2015, Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Cilt: 25, 1-28.

Baysal, A.C. ve Paksoy, M., 1999, Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.

Bektaş, F., 2010, Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 1(1), 5-18.

Benligiray, S., 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Anadolu Üniversitesi*, Eskişehir,141.

Bingöl D., 2014, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Beta Yayınevi,* İstanbul, 160-220.

Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J., 1993, Expanding the Criterion Domain To İnclude Elements of Contextual Performance, *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 71-98.

Borman, W. C. ve Motowidlo. S. J., 1997, Task Performance and Contextual Performance:The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance, 10*(2), 99-109.

Borman, W.C., 2001, Performance Evaluation in Work Settings, *International Encylopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier Science Ltd, S.11238.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ., 2008, İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.9, S.1, 5-6.

Brigham, K. H., De Castro, J. O., ve Shepherd, D. A., 2007, A Person- Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style andOrganizational Demands, Baylor University, *ET&P Blackwell PublishingLimited*, 1042-2587.

Bright, L., 2007, Does Person-Organization Fit Mediate Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees, *Reviev of Public Personnel Administration*, Volume 27,Number 4, 361-379.

Bulut, E.Y. ve Torun, A., 2007, Birey-İş Uyumu , Birey-Örgüt Uyumu ve Sosyal Desteğin, İş Stresi Üzerindeki Etkileri: Çağrı Merkezlerinde Bir Çalışma, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* Sakarya Üniversitesi, 171-178.

Cable, D. M., 1995, *The* Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry, Unpublished Doctoral Dissertation, *Cornell University*, New York.

Cable, D.M. ve Judge, T. A., 1996, Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, No. 3, 294-311.

Camcı, V., 2013, Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İstanbul.

Campbell, J. P., 1990, Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, (Ed.) Dunnette, M. D. ve Hough, L. M. 2nd (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc., 687−732.

Can, H., 2005, Organizasyon ve Yönetim, *Siyasal Kitabevi*, Ankara, 360-370.

Canman, D., 1993, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, *Todaie Yayınları*, Ankara, 34-35.

Caplan, D. M. and Edwards, J.R., 2004, Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 822-834.

Chatman, A. J., 1989, Improving İnteractional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No: 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.

Çakmak, N. ve Ocaklı, E., 2006, Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden, *Koç Üniversitesi*, İstanbul, 212-227.

Çalık, T., 2003, Performans Yönetimi: Tanımlar- Kavramlar- İlkeler, *Gündüz Eğitim ve Yayıncılık*, Ankara, 54-55.

Çelik, M., 2006, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Performansının Çoklu Kaynaklarla Değerlendirilmesine ilişkin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Van, 25-26.

Çelik, M., Turunç, Ö. ve Demirkaya, H., 2011, Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Çalışma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,* Sayı:2, 40-57.

Çerçi, S., 2013, İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Osmaniye.

Çerik, Ş. ve Bozkurt, S., 2010, Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çabalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Kayseri, 77-97.

Çetinkaya, B., 2016, Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erzincan.

Çiçek, R., 1993, Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları, *T.C. Devlet Personel Başkanlığı Yayınları*, (176), Ankara, 8-9.

Çolakoğlu, Ü., 2005, Konaklama İşletmelerinde insan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara, 133-134.

Demir, H. ve Okan T., 2009, Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), İstanbul, 57-72.

Demir, M., 2015, Konaklama İşletmelerinde Birey-örgüt Uyumunun İş Performansı ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi, *Journal of Tourism Theory and Research*, 78-97.

Dilek, B. İ., 2009, Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya, 8-9.

Dinçer, Ö., 1992, Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikler, *Timaş Yayınevi*, İstanbul, 219-220.

Dinçer, Ö., ve Fidan, Y., 2003, İşletme Yönetimine Giriş, , *Beta Yayınevi*, İstanbul, 50-55.

Elçi, D., 2008, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya, 9-12.

Eraslan, E. ve Algün, O., 2005, İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Der,* Cilt:20, (1), 95-106.

Erdil, 0., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S., 2004, Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 5(1), 19-20.

Erdoğan, İ., 1991, İşletmelerde Davranış, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, İstanbul.

Erel, G. Ö., ve Yalçın, M., 2014, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, *MediaCat Yayınları*, İstanbul, 280-282.

Eren, E., 2004, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, *Beta Yayınları*, İstanbul, 320-325.

Ertan, H., 2008, Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi, *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Afyonkarahisar, 48.

Ertürk, M., 1995, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, *Beta Basım Yayım*, İstanbul, 125-126.

Farooqui, S. ve Nagendra, A., 2014, The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees, *Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference,* 122-129.

Fındıkçı, İ., 1999, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Alfa Yayınları*, İstanbul, 297-298.

Fidan, Y., 1997, İşletme Yönetimine Giriş, *Beta Basım Yayım Dağıtım*, İstanbul, 52-53.

Griffin, Mark A., Andrew Neal ve Sharon K. Parker., 2007, A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain And Interdependent Contexts, *Academy of Management Journal,* 50/2, 329-347.

Gül, C., 2013, Bankacılık Sektöründe Görev Performans ve Bağlamsal Performans; Yalova İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Yalova.

Güneşer, A.B., 2007, The Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Work Engagement: The Role of Person-Supervisor Fit, Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 7-10.

Güney, S., 2012, Liderlik, *Nobel Yayın Dağıtım,* Ankara, 247-248.

Gürkan, Y., 1995 , Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi, *Vergi Dünyası Dergisi*, Sayı 169, 50-55.

Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö., 2004, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, *MediaCat Yayınevi,* İstanbul.

Han, T., Chiang H. ve Chiang C., 2013, The Investigation of the Relation Between Person organization Fit, Person-Job Fit, Psychological Ownership, and Contextual Performance: A Longitudinal Approach, ISS & MLB Conference, 24-26, 274-299.

Hasanoğlu, M., 2004, Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi,* 52, 41- 60.

İpçioğlu, İ. ve Uysal, G., 2009, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz, *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* C. 11, S. 3, 131-148.

İyigün, U.H., 2014, Kişilik Özelliklerinin İş Performansına Etkisi: Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Jawahar, I. M. ve Carr. D., 2007, Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange, *Journal of Managerial Psychology,* 22 (4), 330-349.

Kahya, E., 2009, The Effects of Job Performance on Effectiveness, *International Journal of İndustrial Ergonomics , 39,* 96-104.

Kara, H., Yönetsel ve Örgütsel Değerler, *Seçkin Yayınevi,* Ankara, 2011, 50-51.

Karayel, M., 2016, Örgütsel Destek, Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

Katlav, E. Ö., 2016, Algılanan Etkileme Taktiklerinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Nevşehir, 43-44.

Katz, D. ve Kahn, R. L., 1978, The Social Psychology of Organizations, New York, 3-23.

Kenger, E., Denetçi, B., 2001, Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu, *Nobel Yayınevi*, Ankara, 30-32.

Kılıç, G., 2006, Eğitim Kurumlarında liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Kayseri, 162-170.

Kılıç, K. C. ve 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,* Cilt: 24, Sayı: 1, 161-174.

Koca, B., 2013, Birey Örgüt Uyumunun İş Tatminine Etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.

Koçel, T., 2003, İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayıncılık*, İstanbul, 632-635.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J. ve Kumar, A., 1993, Markor: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467- 477.

Köseoğlu, Ö., 2005, Belediyelerde Performans Yönetimi, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:447, 218-220.

Kristof, A.L., 1996., Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications, *Personnel Psychology*, Vol.49, 1-49.

Kurt, E., 2013, Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 9-10.

Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A., 2001, Distinguishing Between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit, *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.

Luecke, R., 2008, Performans Yönetimi, *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, İstanbul, 26-27.

McCulloch, M. C. ve Turban, D. B., 2007, Using Person–Organization Fit to Select Employees for High Turnover Jobs, *International Journal of Selection and Assessment*, U.S.A,63-71.

Memduhoğlu, H.B., 2008, Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* C. 5, S. 2, 137-153.

Mohrman, A.M., Restnick, W.S. ve Lawler, E.E., 1989, Designing Performance Appraisal Systems, Jossey Bass Publ.

Moripek, İ., 2016, Kişi-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasında İlişkinin İncelenmesi: Havacılık Sektörü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İstanbul.

Mucuk, İ., 2005, Modern İşletmecilik, *Türkmen Kitabevi,* İstanbul, 347-348.

Murphy, Kevin. R., 1989, Is The Relationship Between Cognitive Ability and Job Performance Stable Over Tıme ?, *Colorado State University*, Colorado, 183-200.

Nelson, D. L., 1987, Organizational Socialization: A Stress Perspective, Journal of Occupational Behavior, Vol. 8, s. 311-324.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurrian., R., 1997, An Investigation Into the I Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, Vol: 61, 85-98.

O'Reilly III C.A., Chatman, J. ve Caldwell, D.F., 1991, People and Organization Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 487-516.

Ozan, S., 2007, Bireysel Performansın Belirleyicilerinden Örgütsel Faktörlerin İş Tatminine Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Malatya, 27-28.

Öğülmüş, S., 2001, Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi, *Nobel Yayın Dağıtım,* Ankara, 9-10.

Öğüt, A., 2001, Bilgi Çağında Yönetim**,** *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara, 240-245.

Öğüt, A., Akgemci, T., ve Demirsel, M. T., 2005, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları,* Konya, 286-287.

Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S., 2009, Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, *KMU İİBF Dergisi*, 53-82.

Özdil, N., 2010, JCI Akreditasyonu Olan Özel Hastanelerde Personel Temini ve Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Özer, M. A., 2009, Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, 73 (1), 15.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç., 2013, Örgütsel Davranış, *Ekin Yayınevi,* İstanbul .

Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G.Ç., 2013, Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi,* s 75, 83-98.

Rousseau, D. M., ve McLean, P. J., 1993, The Contracts of Individuals and Organizations, (Ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior* Greenwich, 1–43.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T., , 2001, İşletme, *Ezgi Kitabevi Yayınevi*, Bursa.

Saldamlı, A., 2009, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, *Detay Yayıncılık*, Ankara, 65-66.

Saraç, M., 2014, Birey-Örgüt Uyumunun İş Tutumları Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Bursa, 39-40.

Schneider, B., 1987, The People Make the Place, *Personnel Psychology*, 40, 437–453.

Schneider, B., Goldstein, H. W., ve Smith, D. B., 1995, The ASA Framework: An Update, *Personnel Psychology*, Vol: 48, No: 4, 747-773.

Schultz, D. P. ve Schultz, S. E., 2001, Theories of Personality, 7th. Edition, Thomson Lerning Inc.

Scroggins, W. A., 2007, An Examination of the Additive Versus Convergent Effects of Employee Perceptions of Fit, *Journal of Applied Social Psychology,* Blackwell Publishing, 37(7), 1649-1665.

Sezgin, F., 2006, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna ilişkin Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 48, 557-583.

Sonnentag, S. ve Frese, M., 2002, Performance Concepts and Performance Theory, In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance,* John Wiley & Sons, Ltd., 4-25.

Staples, D.Sandy. ve Ratnasingham, P., 1998, Trust: The Panacea of Virtual Management?, International Conference on Information Systems, The University of Melbourne, Australia, 128-144.

Sümbüloğlu, K., 1993, Biyoistatik, *Özdemir Yayıncılık*, Ankara.

Şimşek, M. Ş., 2001, İşletme Bilimlerine Giriş, *Günay Yayınevi*, Konya, 169-170.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., 2008, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, *Gazi Yayınevi*, Ankara.

Tahiroğlu, F., 2003, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, *Hayat Yayınları*, İstanbul, 242.

Taormina, R. J., 2004, Convergent Validation Of Two Measures Of Organizational Socialization, *The International Journal of Human Resource Management*, 76-94.

Tekin, Ö. A., Aydın, A., Özmen, M. ve Yaykaşlı, M., 2014, Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s 1, 135-158.

Toktamışoğlu, M., 2002, Kot Pantolonlu Yönetici, *MediaCat Yayınevi*, İstanbul.

Tuna, B., 2014, The Influence Of Person-Organızatıon Fıt On Contextual Performance and Its Impact on Organızatıonal Effectıveness: The Moderatıng Role Of Organızatıonal Clımate, *Yeditepe Unıversıty Graduate Instıtute of Socıal Scıences*, İstanbul.

Turgut, H., 2001, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:42, 56-68.

Tutar H. ve Altınöz M., 2010, Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.65, 2, Ankara, 201-202.

Tutar, H., 2008, Örgütsel Algılama Yönetimi, *Seçkin Yayınevi*, Ankara, 209.

Tütüncü, Ö., 2000, Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı:3, İzmir.

Ulutaş, M., 2010, Birey-Örgüt Uyum Kuramı ve Dalaman Hava Limanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.

Ulutaş, M., Kalkan, A. ve Bozkurt, Ö. Ç., 2015, Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C(17), 141-160.

Üstündağ, N., 1999, Akıllı Binaların Tesis Yönetimi ve İş Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri, Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İstanbul, 73.

Van Scotter, J. R., 2000, Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Statisfaction, and Affective Commitment, *Human Resource Management Review , 10* (1), 79-95.

Vancouver, J.B. ve Schmitt, N. W., 1991, An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence, *Personnel Psychology*, 44 (2), 333-352.

Vogel, R. M. ve Feldman, D. C., 2009, Integrating the Levels of Person- Environment Fit: The Roles of Vocational Fit and Group Fit, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, 68-81.

Werner, J. M., 2000, Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management, *Human Resource Management Review , 10* (1), 3- 24.

Wiener, Y., 1982, Commitment İn Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7, 418- 428.

Yahyagil, M.Y., 2005, Birey Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi, *Öneri Dergisi*, 4, 137-149.

Yelboğa, A., 2006, Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İş, Güç, Endüstrisi İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C(8), 2, 196-211.

Yener, H., 2007, Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Ankara, 16-17.

Yılmaz, E. F., 2006, Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliğine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Edirne.

Yüksel, İ., 2004, Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve A Tipik İstihdam Açısından İncelenmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 47-58.

Yüksel, Ö., 2000, İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonlarından Başarı Değerlendirmede Yeni Yaklaşımlar, *İnsan Kaynakları Sempozyumu Tebliğler*, Konya, 161-162.

Zhang, L., 2008, Corporate Social Responsibility, Applicants' Ethical Predispositions a nd Organizational Attraction: A Person-Organization Fit Perspective, Doctoral

dissertation, *George Washington University school of business*, Washington, 29-30.

EKLER

EK 1: Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz?

( ) Bayan ( ) Erkek

Yaş Grubunuz?

( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz?

( ) Evli ( ) Bekar

Çocuk Sayınız?

( ) 0-2 ( ) 3-4 ( ) 5-6 ( ) 7 ve üzeri

Gelir Durumunuz?

( ) 1400-2000 ( ) 2001-3000 ( )3001-4000 ( ) 4001-5000 ( ) 5001 ve üzeri

Eğitim Durumunuz?

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

Kadro Düzeyiniz?

( ) İş Gören ( ) Şef ( ) Müdür

Sektördeki Çalışma süreniz?

( ) 1 yıl ve daha az ( ) 2-5 yıl ( ) 6-9 yıl ( ) 10-13 yıl ( ) 14 yıl ve üzeri

İşletmedeki Çalışma süreniz?

( ) 1 yıl ve daha az ( ) 2-5 yıl ( ) 6-9 yıl ( ) 10-13 yıl ( ) 14 yıl ve üzeri

Hangi Departmanda Çalışıyorsunuz?

( ) Ön Büro Resepsiyon Departmanı ( ) Kat Hizmetleri Departmanı ( ) Yiyecek İçecek ve Mutfak Departmanı ( ) Teknik Servis Departmanı ( ) Personel ve İnsan Kaynakları Departmanı( ) Muhasebe Departmanı ( ) Satın alma Departmanı ( ) Satış ve Pazarlama Departmanı ( ) Bilgi İşlem Departmanı ( ) Güvenlik Departmanı ( ) Sağlık Kulübü & Spa Departmanı

Konaklama İşletmesi Türü?

( ) 3 Yıldızlı ( ) 4 Yıldızlı

KİŞİ ÖRGÜT UYUMU-İŞ PERFORMANSI

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, iş değerlerinin **önem derecesi** için mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz. **1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum**						
SORULAR						
1	Çalıştığım otelin hedefleri, benim hedeflerime benzemektedir.	1	2	3	4	5
2	Bireysel hedeflerim, çalıştığım otelin hedefleriyle benzerlik göstermektedir.	1	2	3	4	5
3	Bu otelin hedefleri, diğer çalışanlar kadar beni ilgilendirmemektedir.	1	2	3	4	5
4	Hayatımda değer verdiğim şeylerle, çalıştığım otelin değerleri benzerdir.	1	2	3	4	5
5	Bireysel değerlerimle, çalıştığım otelin değerleri ve kültürü benzerdir.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım otelin değerleri ve kültürü, özel hayatımdakilerle benzerdir.	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
1	Geçerli bir mazeretim olsa dahi kolay kolay işimi aksatmam.	1	2	3	4	5
2	İşimi neredeyse kusursuz yaparım.	1	2	3	4	5
3	Görevlerimi son derece özenli yaparım.	1	2	3	4	5
4	İşimi bitirilmesi gereken tarihte mutlaka bitiririm.	1	2	3	4	5
5	Diğer çalışanlar oteli eleştirdiklerinde ben oteli savunurum.	1	2	3	4	5
6	Otel dışından birileri oteli eleştirdiklerinde ben oteli savunurum.	1	2	3	4	5
7	Dışarıda oteli temsil ederken gurur duyarım.	1	2	3	4	5
8	Potansiyel müşterilere otelin ürün ve hizmetlerini aktif bir şekilde tanıtırım.	1	2	3	4	5
9	İş tanımımda belirtilmiş görevleri her zaman yerine getiririm.	1	2	3	4	5
10	İşim için resmi olarak yapmam gerekenlerin hepsini yerine getiririm.	1	2	3	4	5
11	İşimin gerektirdiği tüm sorumlulukları yerine getiririm.	1	2	3	4	5
12	İşimde yapmak zorunda olduklarımı asla savsaklamam.	1	2	3	4	5
13	Temel görevlerimi yapmada genellikle başarısız olurum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Mücahit EZER
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Kurtalan/ 01.01.1989
Telefon : 0 (542) 506 66 74
e-mail : mezer_7256@hotmail.com

EĞİTİM

Derece		Adı, İlçe, İl	Bitirme Yılı
Lise	:	Batman Lisesi	2006
Üniversite	:	İnönü Üniversitesi	2012
Yüksek Lisans:		Batman Üniversitesi	2017

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görevi
2013-2017	Siirt Üniversitesi	Memur

YABANCI DİLLER

İngilizce, Orta Derece