T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR MERKEZİ ÇALIŞANLARININ MEMNUNİYET VE PERFORMANS DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yalçın DOĞRUER

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Sevda ÇİFTÇİ

Şubat 2021

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR MERKEZİ ÇALIŞANLARININ MEMNUNİYET VE PERFORMANS DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yalçın DOĞRUER

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Bu tez 24/02/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Dr. Öğr. Üyesi Kazım MERT	Başarılı
Üye: Doç. Dr. Ersin ESKİLER	Başarılı
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Sevda ÇİFTÇİ	Başarılı

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Yalçın DOĞRUER

24/01/2021

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, her konuda yardım ve desteğini almaktan çekinmediğim, araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen, beni teşvik eden, hedefime ulaşmam konusunda telkinlerde bulunan ve beni yönlendiren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sevda ÇİFTÇİ'ye şükranlarımı sunuyorum.

Bu çalışmanın tüm aşamalarında vermiş olduğu destek ve göstermiş olduğu sabır ile sürekli yanımda olan sevgili eşim Burcu'ya özellikle teşekkür etmek istiyorum. Annem'e, Halam'a, Kardeşlerim'e, üzerimde çok büyük emeği ve fedakârlıkları bulunan fakat bu günleri göremeyen Babam'a, Babaannem'e ve Amcam'a sonsuz teşekkürler. Ayrıca bana inanan ve güvenen, hayatıma dokunarak onu daha anlamlı kılan büyüklerime, hocalarıma, bir baba gibi sevdiğimiz, bugünlere gelmemde hem maddi hem de manevi çok değerli katkıları bulunan ancak aramızdan ayrılan kıymetli insan Serdar ÇARDAK'a ve adını yazamadığım herkese sonsuz minnetle.

Son olarak çalışmanın veri toplama sürecinde anket sorularına titizlikle, samimiyetle ve sabırla cevap veren spor merkezi çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**
İÇİNDEKİLER ..... **ii**
KISALTMALAR ..... **iv**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **v**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **vi**
ÖZET ..... **vii**
SUMMARY ..... **viii**

BÖLÜM 1.
GİRİŞ **1**
1.1. Çalışmanın Önemi 4
1.2. Çalışmanın Amacı 5
1.3. Problem 5
1.3.1. Alt problem 5
1.4. Sayıltılar 5
1.5. Sınırlılıklar 5

BÖLÜM 2.
KURAMSAL TEMELLER VE LİTERATÜR TARAMA **6**
2.1. Memnuniyet ve Çalışan Memnuniyeti Kavramı 6
2.2. Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler 9
2.2.1. Çalışan memnuniyetine etki eden bireysel faktörler 9
2.2.2. Çalışan memnuniyetine etki eden örgütsel faktörler 13
2.3. Motivasyon Kuramları Çerçevesinde Çalışan Memnuniyeti 17
2.3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı 17
2.3.2. Herzberg'in çift faktör kuramı 18
2.3.3. Adams'ın eşitlik kuramı 19
2.3.4. McClelland'ın başarma ihtiyacı kuramı 19
2.4. Çalışan Memnuniyetinin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar 20
2.4.1. Çalışan performansı 21
2.4.2. Örgütsel bağlılık 21
2.4.3. İşe devamsızlık 21
2.4.4. Ürün ve hizmet kalitesi 22

2.4.5. Sağlık ile ilgili durumlar 22
2.4.6. Kaygı düzeyi ve stres 23
2.5. Performans ve Performans İle İlgili Kavramlar 23
2.5.1. Performansın tanımı 23
2.5.2. Performans değerlendirmesi ve yöntemleri 27
2.5.3. Performans değerlendirmede yapılan hatalar 37
2.6. Çalışan Performansı 39
2.7. Çalışan Performansı ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi 40
2.8. İlgili Araştırmalar 42

BÖLÜM 3.
YÖNTEM 47
3.1. Araştırmanın Modeli 47
3.2. Evren ve Örneklem 47
3.3. Veri Toplama Araçları 49
3.4. Verilerin Toplanması 49
3.5. Verilerin Çözümlenmesi 50

BÖLÜM 4.
BULGULAR 52
4.1. Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular 52
4.2. Korelasyon Analizi 56

BÖLÜM 5.
TARTIŞMA 58

BÖLÜM 6.
SONUÇ VE ÖNERİLER 67
6.1. Sonuç 67
6.2. Öneriler 68

KAYNAKLAR 71
EKLER 84
ÖZGEÇMİŞ 87

KISALTMALAR

Bkz. : Bakınız
C. : Cilt
ÇMÖ : Çalışan Memnuniyeti Ölçeği
ÇPÖ : Çalışan Performansı Ölçeği
Örn. : Örneğin
s. : Sayfa
S. : Sayı
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
ss. : Sayfa sayısı
T.C. : Türkiye Cumhuriyeti
vb. : Ve benzeri
ve diğ. : Ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Performans Değerlendirme Yöntemleri (Gürbüz, 2017). 30
Tablo 2.2: Sıralama Yöntemi Örneği (Okakın, 2008)..... 30
Tablo 2.3: Karşılaştırma Yöntemi Örneği (Budak, 2013)..... 31
Tablo 2.4: Kontrol Listesi Yöntemi Örneği (Budak, 2013). 32
Tablo 2.5: Kritik Olay Formu Örneği. 33
Tablo 2.6: Grafik Değerlendirme Yöntemi Örneği. 33
Tablo 2.7: Amaçlara Göre Değerlendirme Formu. 35
Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı..... 48
Tablo 3.2: Kolmogorov-Smirnov Normallik Analizi Sonucu..... 50
Tablo 3.3: ÇMÖ ve ÇPÖ'ne Ait Alt Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri..... 50
Tablo 4.1: Cinsiyet Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi. 52
Tablo 4.2: Medeni Durum Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi. 52
Tablo 4.3: Yaş Grubu Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi. 53
Tablo 4.4: Eğitim Düzeyi Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi. 54
Tablo 4.5: İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi. 55
Tablo 4.6: Meslekteki Çalışma Süresi Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi. 55
Tablo 4.7: İşletmedeki Görev Dağılımı Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi. 56
Tablo 4.8: ÇMÖ Alt Boyutları İle ÇPÖ Korelasyon Analizi. 57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: 360 Derece Değerlendirme 36

SPOR MERKEZİ ÇALIŞANLARININ MEMNUNİYET VE PERFORMANS DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Bu araştırma spor merkezi çalışanlarının memnuniyeti ve performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Hazırlanan çalışmanın kavramsal bölümlerinde literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde ise nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılarak İstanbul Anadolu yakasındaki 46 spor merkezinde çalışan toplam 228 (kadın=137, erkek=91) kişiden veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS programında analiz edilerek, katılımcıların demografik özellikleri ile çalışan memnuniyeti, çalışan performansı arasındaki ilişki gözlemlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, meslekteki çalışma süresi değişkenlerinin Çalışan Memnuniyeti Ölçeği (ÇMÖ) alt boyutları ile Çalışan Performansı Ölçeği (ÇPÖ) bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, 0,05 anlamlılık düzeyinde işletmede çalışma süresi değişkeninin ÇMÖ alt boyutu olan Ortam-Ücret açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortam-Ücret alt boyutunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı incelendiğinde, işletmede 7 yıl ve üzeri çalışan kişilerin 1 yıldan az, 1-3 yıl arası çalışanlara göre ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Elde edilen sonuç doğrultusunda çalışanların işletmede geçirdikleri süre arttıkça Ortam-Ücret algılarının ve beklentilerinin de arttığı söylenebilir. Ayrıca ÇMÖ diğer alt boyutları olan Kurum-Yönetici ve İş Memnuniyeti ile ÇPÖ işletmedeki çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlenmiştir. İşletmedeki görev dağılımı değişkeninin ÇMÖ ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı doğrultusunda yapılan analizler sonucunda, 0,05 anlamlılık düzeyinde spor merkezinde görev yapmakta olan katılımcılarının pozisyonlarının ÇMÖ alt boyutları olan Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda spor merkezinde çalışanların memnuniyeti ile performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor merkezi, çalışan memnuniyeti, çalışan performansı.

EXAMINATION OF SATISFACTION AND PERFORMANCE LEVELS OF SPORTS CENTER EMPLOYEES

SUMMARY

This research has been prepared to determine the relationship between the satisfaction and performance levels of sports center employees. The literature review method was used in the conceptual parts of the prepared study. In the application part of the study, data were collected from a total of 228 (female=137, male=91) people working in 46 sports centers in Istanbul and Anatolian side by using the questionnaire method, one of the quantitative research methods. By analyzing the collected data in the SPSS program, the relationship between demographic characteristics of the participants and employee satisfaction and employee performance was determined. As a result of the analysis made; Whether the variables of gender, age, marital status, education level, working time in the profession cause a significant difference in terms of the sub-dimensions of the Employee Satisfaction Scale (ESS) and the Employee Performance Scale (EPS) was examined. As a result of the analysis, it was concluded that the variable of working time in the enterprise at the significance level of 0.05 caused a statistically significant difference in terms of Environment-Wage which is the sub-dimension of the Employee Satisfaction scale. When the group originated from the difference in the environment and wage sub-dimension, it was observed that the average of those working in the business for 7 years or more was higher than those working for less than 1 year and 1-3 years. In line with the results obtained, it can be said that as the time the employees spend in the company increases, the environment, wage perceptions and expectations also increase. In addition, it has been observed that the other sub-dimensions of the Employee Satisfaction scale, Organization-Manager, Job Satisfaction and the Employee Performance scale do not cause a significant difference in terms of working time in the enterprise. As a result of the analysis conducted in order to determine whether the task distribution variable in the company causes a significant difference in terms of the sub-dimensions of the Employee Satisfaction scale and the Employee Performance scale, the positions of the participants working at the sports center at the level of 0.05 significance, which are the sub-dimensions of the Employee Satisfaction scale, Institution-Manager, Job Satisfaction and Environment-Wage, it was concluded that it caused a statistically significant difference. As a result of the research, it was determined that there is a positive relationship between the satisfaction and performance of the employees in the sports center.

Keywords: Sports center, employee satisfaction, employee performance.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Günümüzde rekabet şartlarının farklılaşması ve değişen koşullar işletmelerin ortama uyum sağlayabilme noktasında daha fazla hassasiyet göstermesine neden olmuştur. Koşullar her geçen gün zorlaştığından işletmeler; verimliliğin arttırılması, rekabet gücünün kaybedilmemesi ve başarının sağlanması için nitelikli iş gücüne ihtiyaç duymaktadır (Serbest, 2019).

Küreselleşme sonucunda etkisini daha da fazla gösteren rekabet ortamında insan kaynağı ön plana çıkmaktadır. Rakiplerine göre daha avantajlı olmak isteyen işletmelerin teknolojik gelişmelerin yanı sıra işgörenlerinden de azami düzeyde verim alabilmeli, bunun için çalışanlarına gereken hassasiyeti göstermelidir (Reşitoğlu, 2011). Bugün işletmeler rakipleriyle giriştikleri rekabet ortamına uyumlu hale gelebilmek ve başarı elde edebilmek için yeni yaklaşımlar üzerinde durmaktadır. Teknoloji ile birlikte gerçekleşen değişimler insanın ve ona verilen değerin günden güne artmasına sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda işletmeler çalışanlarının memnuniyeti üzerine eğilmekte ve yoğunlaşmaktadır (Bulut, 2018).

Bir işletmede, örgütün ya da örgüt içindeki bireylerin amaçlanmış hedeflere ulaşabilmek için gösterdikleri çabaların tümü performansı oluşturmaktadır (Altındağ & Akgün, 2015). Performans, örgütün belirlediği hedeflerin gerçekleşmesi için verilen emek ve zamanı ifade etmektedir. Hedeflere ulaşılabilme durumlarına göre çalışanlar yüksek ya da düşük performanslı olarak değerlendirilebilmektedir. Örgütlerin başarılı olabilmesinde insan kaynağı önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü örgütlerin başarılı olabilmesi çalışan performanslarının yüksek olmasıyla ilgilidir. Çalışanların yüksek performans göstermesi ise örgütün çalışanlarına yetenek ve yetkinliklerine uygun bir görev vermesi ile gerçekleşebilecektir. Çalışan performansını etkileyen faktörler; çalışan motivasyonu, iş stresi, çalışma koşulları, yönetim şekli, terfi imkânları ve ücrettir (Eceoğlu, 2020).

Gelinen noktada sürdürülebilir bir rekabet sağlayabilmek, işletmelerin en temel hedefi olmuştur. Bu hedef ışığında işletmelerin işgücü kaynağı, diğer ihtiyaçlardan ve temin edilebilecek unsurlardan daha önemli bir hale gelmiştir (Çankır & Çelik, 2018).

Günümüz şartlarında önemli bir değeri olan hizmet sektörü ve bağlı kuruluşların, rekabet içerisinde oldukları rakipleriyle mücadele edebilmeleri, kendilerine özgü özellikler ile mümkün olmaktadır. Sunulan hizmetin kalitesi, çabukluk, fiyat uygunluğu bunlara örnek gösterilebilir. Hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti, faaliyet alanı önemsenmeksizin çok önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların memnuniyeti; müşterilerin algıladığı ürün kalitesini, müşteri memnuniyetini ve işletmenin finansal performansını doğrudan etkiler. Bu doğrultuda, işletmenin hizmet sağladığı müşteriler ile direkt olarak temas kuran çalışanların memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi, memnuniyetlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve memnuniyet düzeylerinin arttırılması için önlemler alınması gerekmektedir. İşinden, işletmesinden ya da çalışma ortamından memnun olmayan çalışanların varlığı hem işletmeler hem de toplum açısından istenmeyen bir durumdur. Çalışanların verimsizliği bilinçli ya da bilinçsizce vereceği zararlar en başta müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır (Uyaroğlu, 2019).

Diğer tüm sektörlerde var olduğu gibi spor hizmeti sektöründe de rakip olma ve rekabet etme durumu oldukça fazla göze çarpmaktadır. Spor hizmeti veren işletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek, kazançlarını yükseltmek, müşterilerini memnun etmek ve daha fazla müşteriye sahip olabilmek/hizmet verebilmek için türlü çabalar göstermektedir (Sevilmiş, 2015).

İnsanlar yorucu ve yoğun bir çalışma temposuyla gündelik yaşantılarını sürdürmektedir. Çoğu zaman hareketsiz kaldıkları hayatlarında daha aktif olabilmek, sağlıklı yaşayabilmek ve yaşamlarını kaliteli bir hale getirebilmek için spor merkezlerine yönelim sağlamaktadır. Talep noktasında ortaya çıkan bu durum spor hizmeti veren işletme sayısını her geçen gün arttırmaktadır (Gürbüz, 2019). Ve bugün insanlar çok değişik amaç ve ihtiyaçlar sebebiyle spora katılım sağlamaktadırlar. Bu durum nitelikli spor işletmelerinin doğmasına imkân tanımıştır. Çok önceleri devletler tarafından siyasi bir amaç olarak kullanılan spor, gelinen noktada devletlerin vatandaşlarına karşı bir sorumluluğu halini alarak sosyal bir görev biçimine dönüşmüştür. Bugün spor daha sağlıklı nesiller yaratmak için kullanılan bir araç haline gelmiştir. En başta devletlerin

spora gösterdiği ilgi ve yönelim, sporun bir hizmet sektörü olarak önünü açmış, cazibe oluşturmuş ve rekabet ortamını hazırlamıştır. Özellikle son yıllarda bilhassa nüfus yoğunluğunun fazla olduğu şehirlerde spor hizmeti veren işletmelerin sayısı gitgide artmaktadır. Artan tesis ve spor merkezleriyle rekabet edebilmek için her açıdan akılcı davranılması ve verimliliğin sağlanması elzem hale gelmektedir. Sabit işletme giderleri, sürdürülebilirlik ve kar marjı gibi birçok konu sebebiyle devletin özel sektör işletmeleriyle rekabet içerisinde olamayacağı düşünüldüğünde özel spor işletmelerinin konumu ve önemi daha net görülecektir (Ceyhun, 2006).

Spor merkezleri, bireylerin talep ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla üretim elemanlarını bir araya toplayarak hizmet olarak spor üreten örgütlerdir. Başka bir ifadeyle, kişilerin ihtiyaç ve isteklerini yerine getirebilmek için hizmet üreten ve bunun karşılığında kar sağlayan ya da sosyal devlet anlayışının bir gereği olarak karşımıza çıkan ekonomik ve sosyal oluşumlardır (Eser, 2015). Amacı spor hizmeti üretmek olan, belirlenmiş standartlar çerçevesince donatılan her türlü spor alanı spor merkezi olarak ifade edilmektedir. Spor merkezlerinin kuruluşu, Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği kapsamında belirtilen şartlar doğrultusunda gerçekleştirilebilmektedir. İlgili yönetmeliğe göre; gerçek ya da tüzel kişiler tarafından kurulan, beden eğitimi ve spor faaliyetleri yapmak maksadıyla açılan yerler spor merkezi olarak ifade edilmektedir (Katırcı, 2016). Spor merkezlerinin faaliyet alanları kamu ve özel sektör olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Üzüm, 2020). Özel sektör bünyesinde etkinlik göstermekte olan spor merkezleri; bireylerin egzersiz, fiziksel aktivite ve spor yapmak gibi nedenlerle üye olunarak katılım sağladığı yerlerdir (Ramazanoğlu & Ramazanoğlu, 2000).

Spor işletmeleri insanların spor ihtiyaçlarını karşılamak üzere birçok çalışan ve çalışan grubunu içinde barındıran oluşumlardır. Bünyesinde farklı branşlarda, çok farklı yaş kategorisinde ve sayıda insana hizmet sağlamaktadır. Diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi spor işletmelerinde de belirli prensipler bulunmaktadır. Fakat spor işletmelerinin kendine özgü bir yapı olması onu diğer sektörlerden farklı kılmaktadır. Kamu ve özel sektör spor merkezlerinin tamamının varoluş nedeni, temelde bireylerin spor odaklı ihtiyaç ve beklentilerinin makul bir ücret ve zamanda karşılanarak mal ya da hizmet sunulabilmesidir (Ekenci & İmamoğlu, 2002).

Spor işletmelerinde nitelikli iş gücü ve insan kaynağı planlaması önemli bir yer tutmaktadır. İlgili işletmelerde spor alanında bilgi, birikim ve kültüre sahip bireylerin istihdam edilmesi hizmet verimliliği açısından vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle hem işletme karlılığı ve verim artacaktır hem de spor ile ilgili kültürün oluşturulmasına katkı sağlanmış olacaktır (Gündoğdu & Devecioğlu, 2009).

Yaptığı işten ya da çalıştığı iş yerinden memnuniyetsizliği bulunan çalışanlar işyerinde çalışmaya devam etseler dahi işletmeye herhangi bir katkı sağlayamayabilir, bilinçli ya da bilinçsiz olarak işletmeye zarar verebilir. Bu da her açıdan istenmeyen bir durumdur. Bir çalışanın memnuniyeti; duygusal bağlılık ve yaşam memnuniyeti ile bunların yanında bireysel ve örgütsel performansı etkileyen önemli bir unsurdur (Uyaroğlu, 2019).

Çalışanların memnuniyet düzeyleri işletmeler açısından çok büyük önem arz etmektedir. Çalışan memnuniyetinin, çalışan performansıyla ilişkili olduğu ve bu ilişkiye göre; çalışanların memnuniyet düzeylerinde meydana gelebilecek her türlü değişimin çalışanların performanslarını etkileyeceği düşünülmektedir (Eceoğlu, 2020). Bu çalışma spor merkezi çalışanlarının memnuniyetlerini ve performanslarını çeşitli değişkenlere göre incelemek amacıyla yapılmıştır.

1.1. Çalışmanın Önemi

Hızla yaygınlaşan teknolojik gelişmeler ışığında işletmeler, birbirleri arasında güçlü bir rekabet içine girişmişlerdir. Günümüzde diğer tüm sektörlerde olduğu gibi spor hizmeti sektöründe yer alan işletmeler arasında da rakip olma ve rekabet etme durumu oldukça fazla göze çarpmaktadır. Spor hizmeti veren işletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek, kazançlarını yükseltmek, müşterilerini memnun etmek ve daha fazla müşteriye sahip olabilmek/hizmet verebilmek için türlü çabalar göstermektedir. Örgüt başarısı, sürekliliği, daha fazla kazanç elde edebilmek gibi birçok sonuç için çalışanların performanslarının istendik düzeyde olması gerekmektedir. Çalışan performansının yüksek olabilmesi için ise çalışanların memnuniyet düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Araştırma bulgularının çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı düzeylerini incelemesi ve artan memnuniyet seviyesiyle birlikte çalışanların performanslarının da yükseltilebilmesi konusunda örgütlere yol gösterici olabileceği

düşünülmektedir. Araştırmanın diğer bir önemi ise literatüre katkı sağlayarak konu hakkında yapılan araştırmalara kaynak niteliği taşıyacak olmasıdır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı spor merkezinde çalışanların memnuniyet ve performans düzeylerinin incelenmesidir.

1.3. Problem

Çalışmanın problem cümlesi; spor merkezinde çalışanların memnuniyetleri ve performansları arasında ilişki var mıdır? olarak oluşturulmuştur.

1.3.1. Alt problem

- Bağımsız değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki görevi, işletmedeki geçirilen çalışma süresi, meslekteki geçirilen çalışma süresi) katılımcıların memnuniyet durumlarında farklılık var mıdır?
- Bağımsız değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki görevi, işletmedeki geçirilen çalışma süresi, meslekteki geçirilen çalışma süresi) katılımcıların performanslarında farklılık var mıdır?
- Katılımcıların memnuniyeti ile performansları arasında ilişki var mıdır?

1.4. Sayıltılar

- Araştırmaya katılan katılımcıların içtenlikle ve samimi bir şekilde ölçek formunu doldurduğu ve doğru bilgiler verdiği varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçek formunun araştırmanın amacına hizmet ettiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

- Bu araştırma yüksek lisans tez süresi ile sınırlıdır.
- Bu araştırma maliyet ve zaman faktörleri nedeniyle İstanbul Anadolu yakasında faaliyet gösteren 46 spor merkezinde çalışan 228 katılımcı ile sınırlı tutulmuştur.

BÖLÜM 2. KURAMSAL TEMELLER VE LİTERATÜR TARAMA

2.1. Memnuniyet ve Çalışan Memnuniyeti Kavramı

Memnuniyet; kişilerin ihtiyaç, talep ve arzularının yerine gelme seviyesidir. Bu da temelde kişinin ne istediğiyle ve ne kazandığıyla ilgilidir (Morse, 1953). Bireyin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıyla ortaya çıkan tatmin olma duygusu memnuniyeti ifade etmektedir. İnsanlar yaşam boyu kendileri için birçok hedef koyarlar ve hedeflerinin gerçekleşmesi durumunda doyuma ulaşırlar ve sonucunda tatmin olurlar (Üneş, 2013).

TDK, memnuniyeti; neşe ve sevinç olarak tanımlamaktadır. Herhangi bir olay karşısında bireyin; neşe, mutluluk, gurur ve sevinç hissi duyması memnuniyeti ifade etmektedir. Memnuniyet, kişilerin ihtiyaç, talep, istek ve beklentilerinin tamamlanması halinde kişide oluşan mutluluk ve neşe duygusudur (Reşitoğlu, 2011).

Kişinin memnun olma durumu esasen etkenin kendisinde bıraktığı etki düzeyidir. Her bireyin memnuniyet konusunda birtakım düşünce kalıpları ve standartları bulunmaktadır. Bu bağlamda kişinin sahip olduğu olumlu düşünceleri memnuniyeti oluştururken olumsuz düşünceleri ise memnuniyetsizliğe sebep olmaktadır (Oben, 2010).

Çalışan memnuniyeti, bireyin işinden ve iş tecrübelerinden kaynaklanan olumlu duygusal durumdur (Locke, 1976). Örgüt çatısı altında çalışan bireylerin iş yaşantısında bekledikleri durumun olup olmaması ve bekledikleri durumun gerçekleşme durumuna bağlı olarak hissettiği duygu çalışan memnuniyetini ifade etmektedir. Bir başka ifadeye göre çalışan memnuniyeti, çalışanın iş yaşantısındaki geçirdiği zaman ve elde ettiği tecrübeyle ortaya çıkan bir veri bütünüdür. Yani çalışanların iş hayatında harcadığı zaman fazlalaştıkça elde edilen tecrübeler ile beklentilerinin daha gerçekçi hale gelmesi beklenmektedir (Doğan & Karataş, 2011).

Çalışan memnuniyeti kavramı ilk kez 1920'li yıllarda literatüre girmiştir. Çalışan memnuniyeti, yapılan işin karşılığında çalışana yansıyan bir duygu olduğundan tanımının

yapılması ve somutlaştırılması zordur. 1940'lı yıllara doğru bu kavramın önemi giderek artmış ve çalışan memnuniyeti kavramının çalışanların performansını ve ürettikleri işin kalitesini etkilediği kabul edilmiştir (Çabukel, 2008).

Çalışan memnuniyetinin gerçekleşmesi halinde, çalışanın örgüte olan bağlılığı, performansının seviyesi, yaptığı işin kalitesi ve verimliliği yüksek olacağından, bu durumda pazara sunulan mal ve hizmetin kalitesi de olumlu yönde etkilenecektir. Böylelikle kaliteli mal ve hizmeti satın alan tüketicilerin de memnuniyet seviyelerinin yükselmesi beklenecektir. Çalışanların beklentilerinin tamamının hayata geçirilmesi çoğu zaman gerçekleştirilemeyebilir. Örgüt çatısı altında bulunan bireylerin beklenti ve istekleri bireyden bireye farklılık gösterebilir ve kişiye özgü memnuniyetin gerçekleşebilmesi çok zordur (Eceoğlu, 2020).

İnsan faktörü, fiziksel bir işgören olmaktan öte, duygu ve düşünceleriyle, bilgi, beceri, birikim, yetenekleri ve değerleriyle örgüte katkı sağlayan temel bir unsurdur (Adıgüzel & Keklik, 2011).

Çalışan memnuniyeti, çalışanların görev ve sorumlulukları altında olan işlerdeki beklentilerinin gerçekleşmesiyle birlikte hissetmiş oldukları olumlu duygular bütünüdür. Çalışanların bu beklentilerinin gerçekleşme durumunu oluşturmak için örgütte bulunan ve birlikte görev alan iş partnerleri ve idarecilerinin de takviyesine ihtiyaç duyulmaktadır (Karaduman, 2002).

Çalışan memnuniyeti her geçen gün daha fazla önemsenmektedir. Çalışanların memnun olma durumları ve memnuniyet düzeyleri örgütler için önemlidir. Örgütlerin başarılı olabilme hedeflerinin gerçekleşmesinde en önemli etmenlerden birisi beşeri faktördür. Yaygınlaşan teknolojiyle beraber modern iş dünyasında örgütler arasında rekabet artmıştır. Rekabetin yüksek düzeyde görüldüğü iş ortamında çalışanların güdülerinin uygun derecede olması ve kendilerini geliştirmeleri, örgütün başarısını arttıracak ve örgütü kalıcı hale getirecektir (Telman & Ünsal, 2004).

Çalışan memnuniyeti; performans artışını, örgütsel bağlılığı, yüksek morali, düşük devamsızlığı, müşteri memnuniyetini, pozitif ruh halini, azalan iş devrini ve sendika faaliyetleriyle örgütsel başarıyı beraberinde getirmektedir (Jyoti, 2016).

Bireylerin çalışma yaşamında harcadıkları vakit günlük yaşamlarının çok fazla bir kısmını oluşturmaktadır. Çalışanlar çoğu zaman ailelerinden daha çok mesai arkadaşları

ile birlikte vakit geçirmektedirler. Çalışanlar, çalıştıkları ortamdan istedikleri beklentiyi alamıyorlarsa huzuru bulamaz, örgüte yeterli düzeyde katkı sağlayamazlar. Çalışan memnuniyeti, örgüt kapsamında istenilen durumlarda kazanılabilecek ya da sürekliliği bulunan bir kavram değildir. Çalışanların memnuniyetini kazanmak için, örgüt kapsamında geçmişe dayalı, daimiyet halinde, değişime açık bir çalışma ortamının örgüt tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması işletmeler açısından kesinlikle göz önünde bulundurulması ve bu bağlamda değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Bireyin tutum ve davranışlarının bütünlüğü örgüt açısından önem arz etmektedir. Bu durumun örgütler üzerindeki etkisi reddedilemez bir gerçektir (Eceoğlu, 2020).

Çalışan memnuniyeti çalışan ve çalıştıran açısından oldukça önemli bir olgudur. Çalışan ile çalıştıran arasında ikili olarak memnuniyetin bulunmaması halinde; çalışanın işe devamsızlığı yüksek ise niteliği kusurlu olan bir iş ortaya koyar. Aynı zamanda böylesi bir durumda çalışanın örgüte bağlılığı da zayıf olacağından örgütün beklemediği bir anda çalışanın işten istifa etmesi oluşabilecek bir durumdur. Çalışanın işinden ayrılması örgütte zaman ve maddi olarak kayıp oluşturur. Zira işe yeni başlayan çalışanların, çalışma ortamına uyum sağlayabilmeleri ve yapacakları işe dönük olarak bilgi sahibi olabilmeleri adına oryantasyon uygulamaları, işe yönelik eğitimler gibi örgütler için maddi ve manevi külfet oluşturmaktadır. Çalışanın işten ayrılma sebebinin memnuniyetsizlik olduğu hallerde onun yerine başka bir çalışan istihdam edilecektir. İşe yeni başlayan bu çalışanda bu süreçlerden tekrar geçecektir. İşletme daha önce harcadığı maliyetleri yeni çalışan için de harcayacaktır. Tüm bunlarla birlikte çalışma ortamından memnun olmayan bireyin psikolojik sıkıntılarla karşı karşıya kalması olasıdır. Böylesi bir durumda hem kendisi hem de ailesi etkilenecektir. Örgüt tarafından bakılırsa, çalışma motivasyonu düşük olan çalışanlar kendilerini geliştirme ve çalıştıkları işte ilerleme konusunda herhangi bir çaba göstermezler. Modern dünyadaki bu rekabet koşullarında örgütün ayakta kalabilmesi için fark yaratarak bir adım öne çıkması gerekmektedir. Çalışanların isteksizce ve huzursuz yaptıkları çalışmaların niteliği de kötü olacağından bu durum müşteri tarafında da kötü algılanır ve memnuniyetsizliğe yol açar (Özkalp & Kırel, 2013). Çalışanların memnuniyetinin sağlanması aynı zamanda işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlaması ve amaçlarına ulaşabilmesi açısından önemli bir unsurdur. Hizmet sektörü alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar hizmeti müşteriye sunan

ve müşteri ile direkt temas halinde olan kimselerdir. Bu sebeple işletmeler çalışanlarının memnuniyetini önemsemekte ve çalışan memnuniyetinin en yüksek düzeye çıkması için çeşitli yollar aramaktadır (Aksan, 2019).

Çalışan memnuniyetinin sağlanamadığı örgütlerde, örgütün belirlediği hedefler ulaşılma konusunda problemler yaşanacaktır. Çalışanlarda memnuniyetsizlik yaşandığında; çalışanların hata yapma olasılığı artacak, örgüt içerisinde iletişim kopuklukları oluşacak ve çalışanların örgüte bağlılıkları noktasında bir azalma yaşanması gibi problemler ortaya çıkacaktır (Özel, 2012). Çalışanlarının memnuniyetini sağlayamayan bir örgüt, verimliliğini arttıramayacak, hizmet kalitesini yakalayamayacak ve bunlarla beraber pazar payını da yükseltemeyecektir (Bozkurt & Bozkurt, 2008). Uzun vadeli örgütsel performans açısından bakıldığında verimliliğin sağlanabilmesi ve örgütsel başarıya ulaşılabilmesi için çalışan memnuniyeti örgütler tarafından önemsenmelidir (Eğinli, 2009). Memnuniyet, herhangi bir işletmenin hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için oldukça önemlidir (Varela-Niera ve diğ., 2008).

2.2. Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler bireyden bireye göre değişiklik gösterebileceği gibi toplumdan topluma da değişiklik gösterebilmektedir (Keser, 2011). Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler temelde iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler kapsamında yer alan unsurlar; yaş, cinsiyet, kişilik, çalışma yılı, medeni durum ve eğitim düzeyi iken örgütsel faktörler ise; ücret, yapılan işin niteliği, çalışma koşulları, terfi, mesai arkadaşları ve örgüt kültürü unsurlarıdır (Eceoğlu, 2020).

2.2.1. Çalışan memnuniyetine etki eden bireysel faktörler

Bireysel faktörler, çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde kullanabilmeleri ve verim sağlayabilmeleri için önemlidir (Şalvarcı, 2019).

Bireysel faktörler çalışanların memnuniyetini direkt yolla etkiler ve etkisi oldukça yüksektir. Çalışanların yaptıkları işte tatmin olmaları ve memnuniyet duymaları onların gündelik hayatına da olumlu olarak yansır. Çalışanın özelliklerine göre bireysel faktörler şu şekilde sıralanabilir. Çalışanın yaşı, cinsiyeti, kişilik özelliği, deneyim süresi,

bulunduğu medeni hal ve eğitim düzeyi önemli faktörler olarak sayılabilir (Eceoğlu, 2020).

2.2.1.1. Yaş

Bu konularda çalışmalar yapan kişilere göre çalışan memnuniyetinin çalışanın yaşıyla doğru orantılı olarak değişirken farklı çalışmalara göre ise çalışanın yaşı ile memnuniyeti arasında "U" ilişkisi olduğu ifade edilmiştir. Buna göre örgütte yeni olan bir çalışanın memnuniyet düzeyi, iş bulabilmenin ve işe yeni başlamanın sevinciyle yüksek olacaktır. Ancak çalışanın iş ortamına alışması ile yapılan iş monotonlaşacak bundan kaynaklı olarak memnuniyet düzeyi düşecektir. Böyle bir durumda çalışanın orta yaşlarında ilk başladığı yıllara göre daha düşük bir memnuniyet düzeyinde olması beklenmektedir. Takip eden yıllarda çalışma ortamını ve yaptığı işi kabul etmesi ve tecrübesi ile memnuniyet düzeyi tekrar artışa geçecektir (Telman & Ünsal, 2004).

Çalışan memnuniyeti ile yaş arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarda da ortaya çıkmıştır. Çalışanların yaşları ilerledikçe yaptıkları işten aldıkları haz artmakta, buna neden olarak ise yaşın ilerlemesiyle kazanılan tecrübe ve bu tecrübe sayesinde ortaya çıkan uyum gösterilmektedir. Diğer taraftan ise genç çalışanların işte yükselme, başkaca beklentileri ve doyumsuzluk durumları memnuniyet düzeylerini etkilemektedir. Yapılan birçok çalışma daha yaşlı çalışanların memnuniyet ve doyum düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir (Davis, 1988). Örgüt çalışanlarının yaşı ilerledikçe örgüt içindeki memnuniyetlerinin ve bağlılıklarının arttığı görülmüştür (Akyıldız, 2016).

Çalışan memnuniyeti ile yaş arasındaki ilişkinin doğru orantılı olarak arttığı söylenebilir ancak bu durum çalışanın yaptığı işin özelliği ve çalışma koşullarının ağır olduğu işlerde deneyime karşın fiziksel olarak zorluk yaşamaları, işin niteliğinin yanında çalışan randımanını da olumsuz yönde etkileyecektir (Özkalp & Kırel, 2013).

2.2.1.2. Cinsiyet

Araştırmalar, memnuniyet düzeylerinin kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı daha fazla olduğunu net bir biçimde ortaya koyamamaktadır (Erçorumlu, 2017).

Bu konu hakkında yapılan çalışmalara göre çalışan memnuniyeti ve cinsiyeti arasında bulunan ilişkiye dair kesin bir kanı ortaya çıkmamaktadır. Bu araştırmalarda bazı araştırmacılar iki kavramında bağımsız olduğunu ve birbirini etkilemediğini belirtirken, bir kısım araştırmalarda kadın çalışan erkek çalışana göre, bazı araştırmalarda ise tam tersi olarak erkek çalışanın kadın çalışana göre daha yüksek memnuniyet düzeylerinin olduğu gözlemlenmiştir (Bilgiç, 1998).

2.2.1.3. Kişilik özellikleri

Kişilik bireyleri birbirlerinden ayırt eden en temel özelliklerdendir. Kişinin çevreye olan bakış açısı, eğilim ve dürtülerinin tamamı kişiliği oluşturmaktadır. Çalışan memnuniyeti kapsamında yapılan birçok çalışmada kişiliğin çalışan memnuniyetini etkileyen önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Yapılan bu araştırmalarda çalışanların yaptıkları iş ya da pozisyonları her ne olursa olsun benzer tepkiler verdikleri gözlemlenmiştir (Öğer, 2009).

Kişilik hem genetik hem de çevresel faktörlerin bir sonucudur. Yapılan araştırmalar, utangaç, saldırgan, tembel, hırslı, boyun eğen, sadık ve korkak gibi birçok sıfatın kişi davranışlarını tanımlamak için kullanıldığını, kişilerin bu özellikleri sergileme sıklıkları kişilik özelliklerini oluşturmuştur. Zamanla en sık ve tutarlı olan özellik kişiyle özdeşleşmekte ve kişilik özelliğini oluşturmaktadır (Robbins & Judge, 2015).

Hayatta her insan farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bireyin kişiliği ve bu kişiliğinin özellikleriyle çalışan memnuniyeti arasında ilişki bulunmaktadır (Sarıkamış, 2006).

2.2.1.4. Deneyim süresi

Çalışanların çalışma sürelerinin artmasıyla birlikte memnuniyet düzeylerinin de artacağı öngörülmektedir. Bu sonuçla beraber örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap verebiliyorken çalışanlar da işleriyle bütünleşmektedirler. Yapılan çalışmalar çalışanların memnuniyet düzeylerinin başlangıçta düşük seyredebilmekte, 6 ila 8 yıl arasında yükselme eğilimi göstermekte, çalışma süresi 20 yıl ve daha fazla olan çalışanların memnuniyet düzeylerinin en yüksek seviyeye ulaştığını göstermektedir (Çabukel, 2008).

Çalışan memnuniyeti ile çalışanın deneyim süresi arasındaki ilişki dikkate alındığında yapılan çalışmaların büyük bir kısmında çalışma süresi fazla olan çalışanların, çalışma

süresi daha az olan çalışanlara oranla memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Gözen, 2007).

Memnuniyet ve çalışma süresi arasında bulunan ilişki yukarıda da bahsedilen bir özellik olan çalışanın yaşı ile olan ilişkisine benzerdir. İş ortamına yeni dâhil olan çalışanın iş yerinden taleplerinin fazlalığı ve bu taleplerinin karşılık görmediğinde memnuniyet seviyeleri azalış göstermektedir. Daha tecrübeli çalışanlar ise mevcut şartları zamanla kabul edeceklerinden örgüt ile ilişkisi kuvvetlenecek ve memnuniyet düzeyleri artış gösterecektir (Silah, 2001).

Çalışma yılı ile çalışan memnuniyeti arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örnek verecek olursak işletmede uzun yıllar görev alan bir çalışanın memnuniyet düzeyi yüksektir. Yaptığı işi sevmeyen, memnun olmayan ve işine ve işletmeye alışamayan çalışanlar işten ayrılma eğilimi göstereceğinden bu kişilerin memnuniyet düzeyleri düşük olacaktır. Buradan hareketle çalışanların çalışma yılları ile memnuniyetleri arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir (Eceoğlu, 2020).

2.2.1.5. Medeni hal

Çalışan bireylerin medeni durumlarıyla memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, evli olan çalışanların bekâr olan çalışanlara göre memnuniyet düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Buna sebep olarak evli olan çalışanların hayat tatminlerinin bekâr çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu ve bu durumun da çalışanın iş hayatına yansıdığı öngörülmektedir (Öğer, 2009).

Bireylerin medeni durumları ve memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde genel olarak evli olanların bekârlara göre daha yüksek memnuniyet düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Çabukel, 2008).

2.2.1.6. Eğitim seviyesi

Eğitim düzeyi işletme çalışanlarının toplumda eğitim ihtiyacının giderildiği eğitim kuruluşlarından ne şekilde ve ne ölçüde faydalandığını ortaya çıkartan bir değişkendir. Eğitim düzeyi, işletme çalışanlarının dünyaya bakış açısı ve evreni algılayışlarıyla ilgili ipuçları vermektedir. İş tatmini için önemli bir yere sahip olan eğitim düzeyi, çalışanların memnuniyet düzeylerini de etkilemektedir (Öztürk & Güzelsoydan, 2001).

Örgüt içinde yer alan çalışanlarının eğitim düzeyleri yükseldikçe çalışma hayatına ve yapılan işe dair beklentiler değişmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar daha iyi şartlarda çalıştıklarından ötürü memnuniyet seviyeleri yüksek olacaktır. Bu durumun tersi de yaşanabilmektedir. Eğitimi yüksek olan çalışanlar karakterlerindeki özgüven sebebiyle kendilerini tatmin edemeyecek işlerde çalışmaya devam ettiklerinde bu durum memnuniyetsizliğe sebep olacaktır (Keser, 2006).

Eğitim düzeyi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Genel olarak eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksek buna karşın eğitim seviyesi düşük olan çalışanların memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu söylenebilmektedir. Bazı durumlarda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların maddi beklentiler sebebiyle tatminsizlik yaşadıkları görülmektedir (Gözen, 2007).

2.2.2. Çalışan memnuniyetine etki eden örgütsel faktörler

Çalışan memnuniyetinin gerçekleşmesi ve çalışanların beklentilerinin karşılanması noktasında örgütlerin çalışanlarına sağladığı olanaklar önemli bir yer tutmaktadır (Gavcar & Topaloğlu, 2008). Örgütsel faktör, çalışan memnuniyetinin örgüt yapısından kaynaklı olarak etkilendiği faktördür. Örgütsel faktörler; alınan maaş, yapılan işin özelliği, çalışma ortamının şartları, terfi ve yükselme, mesai arkadaşları ve örgüt kültürü olmak üzere altı bölümde ele alınmaktadır (Eceoğlu, 2020).

2.2.2.1. Alınan maaş

Ücret, çalışan memnuniyetini sağlayan en önemli motivasyon aracıdır. Ülkemizin ekonomik koşulları dikkate alındığında ücret ön plana çıkmaktadır (Tınar, 1996). İşletmelerin çalışanlarına adil şekilde belirleyip verdiği ücretler, çalışanların memnuniyet düzeylerini ve beraberinde motivasyon ve performanslarını pozitif yönde etkileyebilecektir. Adil olmayan bir biçimde belirlenen çalışan ücretleri neticesinde çalışanlarda moral ve motivasyon eksikliği, işe geç gelme, devamsızlık yapma, çatışma ortamı oluşturma ve işten ayrılma isteği gibi bir çok sonuç doğurabilmektedir (Reşitoğlu, 2011). İşletmelerin ücret ile ilgili politikaları, çalışanlarda istendik yönde davranış oluşturarak çalışanlardan verim alabilmek için kullanılan bir araçtır (Zaim, 2007). Kurum

ve kuruluşlar ücreti önemli bir maliyet ya da gider kalemi olarak görseler de çalışanlar için doyuma ulaşmada önemli bir faktördür (Bozkurt & Bozkurt, 2008).

Bireyler yaşam standartlarını oluşturmak ve refah seviyelerini korumak için paraya ve para kazanmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların memnun olabilmesi açısından ücret adaleti önemlidir. Çalışanlar çoğu kez aldıkları ücreti kendileriyle eşdeğer pozisyonlarda bulunan diğer çalışanların aldıkları ücretle mukayese ederler. Çalışan, karşılaştırma sonucunda kendisinin daha düşük ücret aldığını gördüğünde iş ortamında adaletin olmadığını düşünmekte ve böylelikle çalışanı olumsuz yönde etkilemektedir. Yaşanan bu olumsuz durum neticesinde çalışanda memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, verdikleri emeğin karşılığını alamadıklarını gördüklerinde örgüte olan bağlılıklarını sorgular bundan dolayı iş ortamındaki tatmin düzeyleri azalır. Çalışanların bu düşünceleri devam ederse işten ayrılmaya kadar gidebilir (Erdoğan, 1997).

2.2.2.2. Yapılan işin özelliği

Çalışanların memnuniyeti, yapılan işin kendine özgü özellikleri ve çalışanların istekleri birbiriyle örtüştüğünde gerçekleşmektedir. Çalışanın işe karşı duyduğu hoşnutluk duygusu memnuniyeti, hoşnutsuzluk duygusu ise memnuniyetsizliği ifade etmektedir (Davis, 1998). Çalışanın yaptığı işi beğenmesi; çalışanın yeteneklerini kullanabiliyor olmasına, yapılan işin yenilikleri öğrenmek ve gelişmek için imkân vermesine, işin çalışanı yaratıcı olmaya ve sorumluluk almaya yönlendirmesi ve sorunları çözmeye dayanması koşullarına bağlıdır (Başaran, 2008).

Bireylerin yapılan işin özelliklerine göre yönlendirilmesi ve yetenekleri doğrultusunda istihdam edilmesi hem örgüte hem de çalışanlara olumlu girdi olarak geri dönecektir (Erdoğan, 1997).

2.2.2.3. Çalışma ortamının şartları

Örgütün çalışma ortamı ve fiziki koşulları çalışanların performans durumlarını, motivasyonlarını, iş doyumlarını, verimlilik düzeylerini etkileyen çok önemli bir faktördür (Çalışır, 2012).

Çalışma koşulları, çalışanlara bireysel olarak rahatlık sağlaması açısından hem de işin yapılması açısından önem arz etmektedir. Çalışanların beklentileri rahat çalışabilecekleri

iş ortamlarıdır. Örnek verecek olursak, çalışma ortamındaki aşırı ısı ya da yetersiz ışık rahatsız edici olmakta, hava kirliliği veya havalandırma sisteminin zayıf olması tehlike yaratabilmektedir (Erdil ve diğ., 2004).

İşletmelerde çalışma şartları, çalıştıran kişi tarafından sağlanmaktadır. İşveren, çalışanlarının çalışmaya uygun bir ortamda çalışmasını sağlamakla yükümlüdür. İşletmenin fiziki yapısı çalışanlar ve üretim açısından elverişli hale getirilmelidir. Çalışanların iş ortamdaki emniyetinin oluşturulması, adil bir ücret belirlenmesi, çalışma saatlerinin uygun olması, hem sağlık sigortasının hem de sosyal haklarının işveren tarafından sağlanması oldukça büyük bir önem arz eder (Eroğlu, 2000).

Çalışanların uygunsuz ortamlarda çalışmaları memnuniyetsizliğe sebep olmaktadır. Buna örnek olarak ise örgütlerde çalışma ortamı olarak görece daha tehlikeli bir ortamda çalışan mavi yakalı çalışan kişilerde, beyaz yakalı çalışan kişilere göre daha az memnuniyet düzeyleri gözlemlenmektedir (Telman & Ünsal, 2004).

Fiziksel çalışma koşulları ile çalışan memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışma koşulların uygun olması örgütün hedeflerine ulaşmasına, performansın ve çalışan memnuniyetinin artmasına etki etmekteyken çalışma koşullarındaki olumsuz durumlar stresin ortaya çıkmasına ve memnuniyetsizliğin oluşmasına sebebiyet vermektedir (Babacan, 2000).

2.2.2.4. Terfi ve yükselme

Her çalışan yaptığı işi en iyi şekilde yapmak, başarılı olmak ve bunların sonucunda bir üst pozisyona terfi etmek ister. Terfi, çalışanların ücretinde bir artış getirmekte, sosyal statülerini ve toplum içindeki konumlarını etkilemektedir. Bununla birlikte çalışanların daha fazla çalışmaları yönünde motive etmektedir (Bozkurt & Bozkurt, 2008).

Bu konuda yapılan çalışmalarda çalışan memnuniyeti ile terfi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar, örgütten talep ettikleri, örgüt içerisinde sarf ettikleri çaba ve çalıştıkları süre karşılığında terfi alabilmektir. Talep ettiğini alan çalışanlar iş ortamında kendilerine olan özgüvenlerini arttıracak ve çalışmalarında daha verimli olacaklardır. Şayet çalışanın talebi yerine getirilmez ise çalışanlarda memnuniyetsizliğe sebebiyet verecektir (Türk, 2007).

2.2.2.5. Mesai arkadaşları

Çalışanlar çoğu zaman çalışma arkadaşlarıyla ailelerinden daha fazla zaman geçirmektedirler. Bu sebeple çalışanların birbirleriyle kurdukları sosyal ilişkiler çalışan memnuniyeti açısından etkin bir öneme sahiptir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların birbirleriyle iletişim kurmadığı, bağımsız çalışılan bölümlerde çalışan devir hızının yüksek, moral düzeyinin ise düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde olan çalışanların memnuniyet düzeyleri de yüksektir (Çabukel, 2008).

Çalışan memnuniyetinin temel kaynaklarından biri çalışma arkadaşlarıdır. Çalışanların tek başlarına kalmaları onları sosyal açıdan yalnızlığa sürüklemektedir ve çalışanlar işlerini sevmemektedir. Birbirleriyle iletişim kurmayan çalışanların memnuniyetsizlik düzeyleri bu sebepten ötürü artmaktadır (Türk, 2007).

Çalışma arkadaşları ve çalışma arkadaşlarından oluşan takım ve grupların memnuniyet açısından önemi büyüktür. Çoğu çalışan için dost canlısı ve arkadaşça bir ortamda bulunmak ve çalışmak, yardımsever mesai arkadaşlarına sahip olmak memnuniyet kaynağıdır (Luthans, 2002).

2.2.2.6. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, örgütü çatısı altında bulunan bireylerin örgütü tanıyabilmelerine ve örgütü anlayabilmelerine yardımcı olan paylaşılmış algılar, tutumlar, davranışlar ve inançlar bütünüdür (Wagner & Hollenbeck, 1995).

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözme eğilimindeyken yarattıkları, keşfettikleri ve geliştirdikleri, geçerli olarak kabul edilen ve örgüte yeni katılan üyelere öğretilebilecek kadar etkin olan varsayımlar ve inançlar bütünüdür (Budak & Budak, 2004).

Örgüt kültürü her örgütün yapısına özgüdür. Örgüt çalışanlarının aynı amaç altında toplanması ve çalışanların çaba sarf ederek ortaya çıkardığı bağlantıların bir neticesi olarak örgütte ortaya çıkan atmosferdir. Eğer örgütlerde çalışan memnuniyeti belli bir seviyeye getirilirse, çalışanlar örgütlerine yürekten bağlandıklarından görevlerini daha çok önem vererek tamamlayacaktır ve örgütün herhangi bir şekilde zarar görmemesi için elinden gelen çabayı sarf edecektir. Bulunduğu ortamın değerlerini kendinden bir parça

olarak göremeyen çalışanlar ise örgüte aidiyet duygusuna sahip olmadığı için çalıştıkları zaman diliminde huzursuz ve iş ortamını terk etme düşüncesiyle çalışacaklardır (Budak ve diğ., 2013).

2.3. Motivasyon Kuramları Çerçevesinde Çalışan Memnuniyeti

Motivasyon, insan davranışlarının uyarılması, etkilenmesi, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesidir (Şimşek M. Ş., 2007).

Özellikle 1.Dünya Savaşı sonrasında örgüt çalışanlarının önemi artmış ve bu kapsamda çalışan memnuniyeti, iş tatmini gibi kavramlar literatüre girmiştir. Çalışan memnuniyeti kavramından hareketle çalışanların duyacakları memnuniyet düzeylerinin performansa ve örgüt verimliliğine etkisi üzerine birçok araştırma yapılmış konuyla ilgili teoriler geliştirilmiştir (Elyas, 2016).

Çalışan memnuniyeti ile ilgili ortaya çıkan bazı motivasyon kuramları; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi'dir.

2.3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Maslow, insan ihtiyaçlarının belirli bir prensip ve hiyerarşik düzen içerisinde; temel fizyolojik ihtiyaçlardan kendini geliştirmeye doğru gerçekleştiği görüşünü savunmaktadır (Fındıkçı, 2001).

Maslow tarafından geliştirilen bu teoriye göre çalışan memnuniyetinin gerçekleşmesi bireyin yaşantısında kademeli bir şekilde karşılanması gereken ihtiyaçlarla mümkündür (Elyas, 2016). Birey gereksinimlerini karşılayabilmek için belli bir rotayı takip eder. Üst aşamalarda yer alan gereksinimlere erişebilmek için alt aşamadaki gereksinimlerin gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir (Oral & Kuşluvan, 1997).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, bireylerin beş ihtiyaç kategorisi vardır. Bunlar; fiziksel, güvenlik, sosyal ilişki, kendine saygı ve gücün kullanılmasıdır. Her ihtiyaç karşılandığında bir sonraki ihtiyaç önem kazanmaktadır (Reşitoğlu, 2011).

Bu kuramda gereksinimler belirli bir rütbe içerisinde piramit şeklinde düzenlenir. Şekilde alt basamakta yer alan ve diğerlerinden geniş bir alanı kapsayan fizyolojik gereksinimler

kişinin yaşamını devam ettirebilmesi için mutlaka karşılanması gereken zaruri ihtiyaçlardır. İhtiyaçlar hiyerarşisindeki en önemli basamak bu gereksinimdir. Fizyolojik gereksinimlerden sonra gelen gereksinimlerin tamamı fizyolojik gereksinimlerin sağlanması halinde hiyerarşiye göre gerçekleştirilebilir (Eren, 2001).

Maslow'a göre (1968) kendini gerçekleştirme duygusu diğer ihtiyaçlar gibi olmamakla beraber insan yaşamının sonraki evrelerinde gerçekleşebilmektedir ve bu duyguya kişilerde çok az rastlanır.

2.3.2. Herzberg'in çift faktör kuramı

F. Herzberg tarafından ortaya atılan teori Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra bilinirliği en yüksek motivasyon teorisidir. Kuram, 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarıyla ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmaya göre güdüleme bir taraflı olarak incelenmemeli çift taraflı olarak dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. Bunlar; motivasyon faktörleri (içsel) ve hijyen (dışsal) faktörlerdir (Erken, 2013).

Herzberg örgüt çalışanlarının çalışma ortamında bulunan hangi koşulların varlığından rahatsızlık duyduklarını bulmak için çalışmıştır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

Herzberg'in çift faktör kuramı çalışanların işlerine karşı olan memnuniyet ve memnuniyetsizlik duygularına katkı sağlayan faktörleri tanımlamak amacıyla mühendis ve muhasebecilere yönelik yapılmış bir çalışmadır. Çalışma sonucuna göre işin kendisini ilgilendiren ve çalışanları memnun eden faktörler motive edici faktörler, işin çalışma koşullarını kapsayan faktörler ise hijyen faktörler olarak ifade edilmiştir. Motive edici faktörler; başarı, tanınma, işin kendisi, gelişme imkânları, ilerleme imkânları, sorumluluk ve geribildirimdir. Hijyen faktörler ise; denetim kalitesi, şirket kuralları ve politikası, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, kişisel yaşantı, statü, bireyler arası ilişkilerdir (Şalvarcı, 2019).

Herzberg'in kuramına göre sorumluluk, tanınma ve kazanma gibi içsel faktörler çalışanların işten duydukları tatminle ilişkiliyken ve doyum yaratırken buna karşın ücret ve iş kolları gibi dışsal faktörlerin tatminsizlik yarattığı ifade edilmektedir (Reşitoğlu, 2011).

Dışsal etkenlerin örgütte bulunması durumunda çalışanı yeterli düzeyde güdüleme etkisi olmamakla birlikte, hijyen faktörünün örgüt ortamında mevcut olmaması durumu da çalışanda tatminsizliğe sebebiyet vermektedir. Bu durum ilerleyen süreçten çalışanların işten ayrılma eğilimi göstermesine neden olabilir (Onaran, 1981).

Bu kuram sayesinde, bahsedilen faktörlerin (hijyen faktörü ve motivasyon faktörü) iş ortamında çalışanlar üzerindeki etkilerini gözlemlemiştir (Eceoğlu, 2020).

2.3.3. Adams'ın eşitlik kuramı

Eşitlik teorisine göre merkezinde ödül adaletinin yer aldığı bir kuramdır. Teori J. Stancy Adams'a aittir. Kurama göre çalışanlar aldıkları ödül ve performanslarını diğer çalışanlara verilen ödül ve performanslar ile devamlı bir biçimde karşılaştırmaktadır. Çalışanlar sunulan ile aldıkları arasında bir dengesizlik olduğunu fark etmeleri halinde bu durumu değiştirebilmenin yollarını arayacaktır. Çalışan durumu çözümleyemediği noktada işten ayrılacaktır (Karkın, 2004).

Adams'ın eşitlik kuramı, örgütün iş ortamında çalışan kişilere yaklaşımının adaletli ve olabildiğince eşit davranılmasının etkisini göstermektedir (Toker, 2007). Bu kurama göre çalışanlar; tecrübelerine, verilen göreve ve yetkiye göre şirketin uygun gördüğü ücret gibi bazı somut verilerden yola çıkarak birbirleri arasında karşılaştırmaya giderler (Yüksel, 2005).

Kuram, çalışanın yaptığı işle ilgili olarak diğer çalışanlara oranla ne durumda olduğunu iş performansını ve iş tatminini etkileyen önemli etmenlerdendir. Eşitsizlik çalışanın kazançlarının, onun bu iş için yaptığı fedakârlıkların oranının diğer çalışanlara kıyasla küçük ya da büyük olması sonucunda oluşur. Kurulan bu orantı bireyin girdi ve çıktıyı algılama biçimiyle ilgilidir (Fındıkçı, 2001).

2.3.4. McClelland'ın başarma ihtiyacı kuramı

Başarı ihtiyacı kuramı ilk defa 1930'lu yılların sonlarına doğru Henry Murray tarafından ortaya atılmıştır. David McClelland teoriyi kapsamlı bir biçimde ele almış ve son halini vermiştir. Buna göre, insan ihtiyaçlarının öğrenme yoluyla sonradan elde edilebileceği ifade edilmektedir (Can ve diğ., 2015). McClelland, iş ortamıyla alakalı üç ihtiyaçtan söz etmektedir (Uyargil ve diğ., 2009).

McClelland tarafından ortaya atılan kuram, kişilik ve örgütsel yönetim alanında yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Kurama göre bireyler üç ana itici tarafından motive edilmektedir. Bu iticiler; ilişki kurma, güç kazanma ve başarma ihtiyaçlarıdır (Atılgan, 2014).

Başarma ihtiyacı: Çalışanlara verilen görevlerde ellerinden gelenin en iyisini yapmaları doğrultusunda onları destekleyen motivasyonu başarı ihtiyacı olarak tanımlayabiliriz. Bu ihtiyaç sayesinde çalışanlar daha özgüvenli olarak, kendilerine verilen görevleri ve işlerini durmaksızın ilerletmeye yönelik çaba sarf etmesi için yönlendirir ve destekler (Acuner, 2010).

Güç kazanma ihtiyacı: Bireyin doğasında güç önemli bir yer kaplamaktadır. Toplumda güç sahibi kişinin sözü geçer ve kontrol bu kişide olur. Bu kişiler etraflarında bulunan diğer kişileri tesirleri altına almakta ve karar alma süreçlerinde güç sahibi bireyler ön plana çıkmaktadır (Toker, 2007).

Bağlılık ihtiyacı: İhtiyacın amacı, bireyin diğer birey ve gruplarla iletişim halinde olma isteğidir. Bu iletişimin düzeyi ve iletişim kurma nedenleri kişiye göre değişebilmektedir. Bazı kimseler ciddi bir arkadaşlık bazıları ise maddi çıkarları uğruna bu ihtiyaçlarını yerine getirme eğiliminde olabilmektedir. Bağlanma ve ilişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireylerin; arkadaş olma, sevme, sevilme, onaylanma ve bir gruba dâhil olarak kimlik duygusuna ulaşabilme isteği bulunmaktadır (Şimşek ve diğ., 2014).

2.4. Çalışan Memnuniyetinin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar

Alanyazında yer alan birçok araştırmada da görüldüğü gibi işgörenlerin tatmini ve memnuniyeti; bireylerin fiziki ve ruhsal sağlıklarını etkilemekte, örgütün verimliliğini arttırmakta, çalışma ortamını etkilemekte hatta toplum huzurunu da yakından ilgilendirmektedir. Çalışan memnuniyeti bireylerin hem iş hayatında hem de sosyal hayatında önemli bir yer tutmaktadır (Erinçin, 2005).

Çalışanların memnuniyeti sağlandığında; performans ve çalışan sağlığı artar, çalışan devir hızı düşer, devamsızlık ve işletmeye zarar veren davranışlar azalır (Öğer, 2009). Çalışan kişilerin memnuniyetleri çalışanı ve iş ortamını pozitif yönde etkilerken aksi halde çalışanı da iş ortamını da negatif yönde etkiler (Pelit & Öztürk, 2010).

Bir işletmede işlerin yolunda gitmediğini gösteren en önemli ispat, iş tatmini düzeyinin düşük olmasıdır (Davis, 1988).

Çalışan memnuniyetinin sonuçları; çalışanın performansı, örgüte bağlılık, devamsızlık, hizmet kalitesi, sağlık harcamaları ve stres başlıkları altında göstermiştir.

2.4.1. Çalışan performansı

Çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasında dinamik bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiyi ortaya çıkartmak için birçok araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişki üç şekilde sınıflandırılmıştır. Bunlardan birincisi; yüksek memnuniyet düzeyinin yüksek performans ortaya çıkardığı görüşüdür. İkinci görüşe göre yüksek performans çalışan memnuniyetine yol açmaktadır. Sonuncu görüş ise çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin ödül sistemi gibi diğer değişkenlere göre ortaya çıktığıdır (Öğer, 2009).

Memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanların performanslarının da yüksek olacağı öngörülmektedir (Özcan, 2011). Çalışan performansı bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi noktasında önemli bir yer tutar (Kaya & Kesen, 2014).

2.4.2. Örgütsel bağlılık

Memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu bilinmektedir. Bununla beraber memnuniyetsizlik ise çalışanlarda strese sebebiyet vermekte, devamsızlık, işe geç gelme, sabotaj ve çalışanlar arası çatışma gibi birçok sonuç doğurmaktadır (Çabukel, 2008).

Çalışanların örgütlerinden memnun olma düzeylerinin şiddeti kaygılarıyla ters orantıdadır. Çalışanın memnuniyet seviyesi arttıkça kaygı düzeyi de o bağlamda azalacaktır. Çalışanların örgüte bağlılıkları da aynı oranda etkilenmektedir (Üstün, 2014).

2.4.3. İşe devamsızlık

Kişinin çalışma saatleri içerisinde mazeretli ya da mazeretsiz olarak işinin başında olmaması durumudur. İş tatmini ve devamsızlık arasındaki negatif yönlü bir ilişki

bulunmaktadır. Genellikle işten tatmin olmayan çalışanların devamsızlık yaptığı görülmektedir. Yapılan araştırmalara göre devamsızlık yapan çalışanların; işlerinden memnun olmayan, yaptıkları işi sevmeyen, çalışma ortamına adapte olamayan içe dönük kişiler olduğu ortaya çıkmıştır (Çabukel, 2008).

Çalışan memnuniyeti ve devamsızlık değişkenleri incelendiğinde, çalışan memnuniyeti ile devamsızlık arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır fakat memnuniyetsiz çalışan bireylerin devamsızlık oranlarının yüksek olduğu görülmektedir (Öğer, 2009).

Çalışan memnuniyetsizliğinin artması durumunda çalışanların motivasyon seviyeleri azalmakta ve işe devamsızlıklar artmaktadır (Mete, 2006).

Çalışanların devamsızlıkları can sıkıntısı, ara verme talebi, bıkkınlık gibi nedenlerden kaynaklanıyorsa durumun çalışan memnuniyetsizliği olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Telman & Ünsal, 2004).

2.4.4. Ürün ve hizmet kalitesi

Çalışan memnuniyetinin artmasıyla birlikte hizmet kalitesinde de artış yaşandığı görülmektedir. Performansa dayalı teşvikler çalışanların memnuniyetlerine etki etmektedir. Örgüt, yetenekli ve çalışkan kişileri motive edebilmek için farklı yöntemler bulmalıdır. Yerinde ve doğru politikalar ile çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturulmalıdır. Böylelikle çalışan memnuniyeti sağlanacak ve çalışanlar kaliteli bir hizmet sağlayabilmek için gönüllü olacaktır (Çağlar, 2016).

Çalışanlarının memnun olmadığı bir örgütte, çalışanlar işlerini severek yapmadığından ötürü hizmet kalitesi düşük ürünler ortaya çıkacaktır. Bu durum örgütün müşterilerinde de memnuniyetsizliğe sebebiyet vererek kurum imajını sarsacaktır (Eceoğlu, 2020).

2.4.5. Sağlık ile ilgili durumlar

Çalışanların yaşadığı hastalıklar ve sağlık problemleri örgütlerde üretim kaybına, verimsizliğe ve yüksek sağlık harcamalarının yapılmasına neden olmaktadır (Oben, 2010).

İş ortamında tatminsizlikle çalışan kişilerin içerisinde bulundukları huzursuz durum çalışanın özel hayatına da etki etmektedir. Memnuniyetsizlik çalışanlara bedensel ve

duygusal açıdan tesir etmektedir (Türk, 2007). Günümüzde birçok örgüt işgörenlerine birtakım sağlık imkânları sunmaktadır (Öğer, 2009).

2.4.6. Kaygı düzeyi ve stres

Stres, insan vücudunun iç ve dış uyarıcılara verdiği otonom tepkidir. İki çeşit stres vardır. Olumlu stres, kişinin kendisine ve yeteneklerine odaklanarak kaygı düzeyini azalttığı ve amacına ulaştığı stres türüdür. İyi stres olarak adlandırılır. Olumsuz stres ise bireyin kendine güveninin bulunmadığı, umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaşatan strestir (Richardson, 1981).

Çalışma ortamında strese maruz kalan çalışanlar fiziksel ve ruhsal olarak sorunlar yaşamakta ve mutsuz olmaktadır. Bireyin çalışma ortamındaki yoğun stres düzeyi çalışan memnuniyetsizliğine yol açmaktadır (Eceoğlu, 2020).

Stres, çalışanların hem sağlıklarını hem de performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Pehlivan, 1995).

2.5. Performans ve Performans İle İlgili Kavramlar

2.5.1. Performansın tanımı

Performans, üstlenilen görev ve sorumluluğu gerçekleştiren kişi ya da kişilerin, o görev ve sorumluluklara ne ölçüde ulaşabildiklerinin belirlenmesidir. Bu bağlamda performans, örgüt hedeflerini hayata geçirmek için verilen gayretin değerlendirilmesidir (Songur, 1995). Örgütte çalışan kişi ya da grupların, örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda vardıkları sonuç performansı ifade etmektedir (Yılmaz & Karahan, 2010). Performans bir başka deyişle hedefe varabilmek adına verilen gayretlerin tümüdür (Altıntaş, 2008). Performans kişinin amacına ulaşırken ki başarı durumudur (Bingöl, 2006; Kesen & Kaya, 2016).

Fransızca kökenli bir kelime olan performans "yapılan iş, uygulama ve icraat" anlanmalarında kullanılmaktadır (TDK, 2021). Örgüt çalışanlarının belirli bir zaman içerisinde önceden verilmiş bir vazifeyi gerçekleştirebilme durumu ve bu durumun ölçülmesidir (Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013).

Benzer alanlarda eğitim alan, aynı yaşlarda olan ve aynı zamanlarda mesleklerine başlayan kişilerin belirli bir süre sonra durumları farklılaşabilmektedir. Bireylerden birisi kendini geliştiremezken diğeri üst kademelere çıkabilmektedir. Bu durum performans faktörünün bir sonucudur (Bingöl, 2010). Performans sadece spesifik olarak bireyin değil bireyle beraber örgütün ya da topluluğun da belirli bir süre içerisinde hedeflerine ne ölçüde varabildiklerinin hem nitel hem de nicel karşılığıdır ve yapılan işin başarısının ölçümüdür (Akyol, 2011).

Bir diğer tanıma göre performans kişi ya da örgütün hedeflerinin ve amaçlarının hayata geçirilmesi sonucunda ortaya çıkan derecedir. Çalışanların hedef ve amaçlar uğruna yapmış oldukları hamle ve hareketlerin tamamı performansa yönelik davranışlardır (Argon & Eren, 2004).

2.5.1.1. Performansın özellikleri

Örgüt ve işletmelerin varoluş gayesi müşterilerin talep ettiği ürünlerin üretilmesidir. Hayatta kalabilmek ve devamlılıklarını sağlayabilmek bu durumla ilgilidir. Mal ya da hizmetlerin üretilmesi süresinde birtakım üretim faktörlerinin yanı sıra beşeri kaynağa yani insan gücüne de gereksinimleri bulunmaktadır. Bu süre zarfında üretilen mal ve hizmetlerin üretim aşamasında yer alan çalışanların verilen görevleri ne düzeyde yapabildikleri önemli hale gelmiştir. Gelinen noktada örgütlerde performans ve performans yönetimi kavramı konuşulmaya, tartışılmaya başlamış ve önem kazanmıştır. Performansın özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Koçak, 2011);

- Çalışanlar işlerini yerine getirirlerken yeterli düzeyde gayret göstermelidir.
- Çalışanlar aldıkları ya da kendilerine verilen görevi, gerekli şartlarda yapabilme becerisine ve kabiliyetine sahip olmalıdır.
- İşler, çalışanlar tarafından yapılmalıdır.
- Örgüt, çalışanlarına kişisel destek verebilecek ve yaşanabilecek anlaşmazlıkları öngörerek uygun bir çalışma iklimi oluşturacak şekilde organize edilmiş olmalıdır.
- Çalışanlar, talebin en altta ya da en üstte olacağı durumlar karşısında hazırlıklı biçimde örgütlenmiş olmalıdır.

2.5.1.2. Performansa etki eden faktörler

Performansa etki eden birçok etken bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı (Öztürk, 2006):

- Kişisel Etkenler: Yetkinlik, bireysel beceri, sorumluluk ve motivasyon.
- Liderlik Etkeni: Yol gösterme, teşvik, takım lideri, rehberlik ve yöneticilerin desteği.
- Takım Etkeni: İş arkadaşlarının desteğini alma.
- Sistem Etkeni: İş sistemlerinin durumu.
- Çevre Etkeni: Dışarıdan ve içeriden gelebilecek çevresel değişim ve baskı

Performans ölçme ve değerlendirme süresince 7 ölçüt bulunmaktadır (Akal, 2000):

- Verimlilik,
- Etkinlik,
- Yenilik,
- Gelişim,
- Kalite,
- Çalışma yaşamının kalitesi,
- Karlılık ve bütçeye uygunluktur.

2.5.1.3. Performans yönetimi

Performans yönetimi, başlı başına bir süreçtir. Sürecin sağlıklı işlemesi güçlü bir yönetim anlayışıyla gerçekleştirilebilecektir. Sürecin iyi yönetilmesi sonucunda kabiliyetli ve beceri sahibi çalışanların gayretleri ve emeklerinden yeteri kadar faydalanılmasını sağlamaktadır. Örgütlerde çalışanların performans yönetimi, bu durumdan ötürü değer kazanmıştır. Örgütler başarılı olmak için sahip oldukları insan kaynağı rezervlerine gereken değeri vermekte ve bu çerçevede hayata geçirmek üzere strateji ve programlar belirlemektedir (Koçak, 2011).

Sorumlu yönetici ve kişilerin, çalışanlarının maksimum performans seviyesine erişebilmesi için denetleme ve planlama faaliyetleri yürüttüğü kapsamlı süreç performans yönetimini oluşturur (Songur, 1995). Bir diğer tanıma göre performans yönetimi, örgütün verimliliğinin arttırılmasını amaçlayan stratejik bir süreçtir. Performans yönetiminin temel amacı, organizasyonel hedefleri bireysel hedeflere indirgemektir. Diğer amaçlar

arasında, işletmedeki işler için gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi, çalışanların görev tanımlarına ne ölçüde ulaştığı konusunda geri bildirimde bulunulması, çalışan performansının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi ve çalışanları ödüllendirmek bulunmaktadır. Ayrıca, işletmenin insan kaynaklarının performansına bağlı olarak, kurumsal performans ile organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesini sağlar (Saruhan & Yıldız, 2012).

Belirli bir amaç çerçevesinde ve zaman aralığında örgütün ya da kişilerin performanslarının değerlendirilebilmesi için takip edilmesi gereken kriterler performans yönetimi sürecini ortaya çıkarmaktadır (Bingöl, 2010).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için gösterilen gayretlerin tamamının değerlendirilmesi konusu performans yönetiminin çalışma alanına girmektedir. Performans yönetiminde iki temel boyut bulunmaktadır. Bunlar; örgütsel performans değerlendirme ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesidir (Şimşek & Öge, 2014).

Performans yönetimi ve kapsamı aşağıdaki gibi sadeleştirilebilir (Akal, 2011):

- Örgütlerin geleceklerine yönelik vizyon oluşturmak.
- Mevcut durumdan yola çıkarak geleceğe dönük yeni strateji ve planlar belirlemek.
- Performans gelişimi ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak.
- Hedeflere doğru gidilip gidilemediğini gidiliyorsa nasıl gidildiğini gösterecek değerlendirme ve ölçüm sistemini tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak.
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödül-ceza sistemini oluşturmak.
- Bütün amaçlara ulaşabilmek için örgüt yapısını baştan düzenlemek.
- Örgütün ortak hedeflerinin, örgütü meydana getiren kademelere, bu kademelerin özel hedeflerini de içine alarak tüm örgüte yayılması ve özümsenmesini sağlamak.
- Örgüt içinde en üst kademeden en alt kademeye ve en alt kademeden en üst kademeye kadar bilgi akışını sağlayacak bir iletişim sisteminin aktif olarak çalışmasını sağlamak.
- Yönetilen kademelerin performansının sürekli gelişmesini sağlamak, bu amaçla örgütün tamamında ya da tercih edilen kısımlarında çalışanlar arasında performans ölçümünü sağlamak ve denetim sistemini uygulamak (Akal, 2011).

2.5.2. Performans değerlendirmesi ve yöntemleri

Bugün işletmelerin yaşamış olduğu temel problemlerden birisi işgörenlerin görev ve sorumlulukları kapsamında yaptıkları işlerin ne ölçüde tamamlandığının ya da kabiliyetlerinin belirlenebilmesidir, böylelikle performans kavramı önemli hale gelmiştir (Bayram, 2006).

Çalışan performansının örgütler üzerinde sistemli ve biçimsel bir düzeyde değerlendirilmesi çalışmalarına ilk örnekler 1900'lü yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kamu kuruluşlarında görülmüştür. F. Taylor'un iş ölçüm uygulamalarıyla birlikte çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonrasında performans değerlendirme kavramı örgütler tarafından bilimsel şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2013).

Ülkemizdeki ilk uygulamalar ise kamu kurum ve kuruluşlarında başlayarak sonrasında özel sektörün de ilgisiyle işletme biliminin daha çok kullanılması, modern yönetim yöntemlerinin anlaşılmasıyla başlayan ilgi son 20 yılda gelişmiştir (Uyargil ve diğ., 2010).

Performans değerlendirmesi, çalışanların kendilerine verilen amaçlara ulaşmada ne ölçüde başarı sağlayabildiklerinin sonucuna ulaşmak için kullanılan ne kadar başarılı olduklarının değerlendirilmesi amacıyla kullanılan biçimsel bir yöntemdir (Luecke, 2008).

Performans değerlendirme önceleri yalnızca işletmenlerin mali ve parasal değerlendirmeleri için kullanılmaktaydı. Bunun nedeni rekabet ve çekişmelerin teknolojiye dönük olarak yapılıyor olmasıydı. Bugün gelinen noktada rekabet, teknoloji odaklı olmaktan çıkarak, insan odaklı olma yoluna doğru gitmekte ve bununla birlikte performans değerlendirme önemli hale gelmiştir (Ergin, 2012).

Performans değerlendirme süreci; çalışan istihdamı, verimlilik düzeyi, işletmenin kar basamaklarındaki yeri, çalışanın eğitimi gibi birçok konu hakkında geri bildirim sağlamaktadır (İlleez & Güner, 2006).

Performans değerlendirmesi; örgütte yönetici pozisyonunda bulunan kimselerin, önceden belirlenen kriterlere ve standartlar ile elde edilen sonuçları ölçme ve karşılaştırma suretiyle, çalışanların gayret ve çabalarını değerlendirme sürecidir (Budak, 2013).

Performans değerlendirme, örgüt içerisinde görevi ve pozisyonu her ne olursa olsun tüm çalışanların etkinliğini, yeterlilik düzeylerini, yetersiz oldukları durumları ve eksikliklerini tümüyle gözden geçirmektedir (Fındıkçı, 2001).

Performans ölçümlemesi, bir başka açıdan bakıldığında çalışanın işteki tutumunu, başarısını, davranışlarını, özelliklerini ve ahlak durumunun bütün olarak ele alan çalışanın örgütün başarısına sağladığı katkıları değerleyen sistematik bir araçtır (Barutçugil, 2002).

Performans değerlendirme çalışanların becerilerini, alışkanlıklarını, birbirlerine benzeyen özelliklerini, tavır ve potansiyellerini diğer çalışanlar ile karşılaştırma biçiminde gerçekleştirilen sistemsel bir süreçtir. Bireyin becerisinin, işin getirdiği zorunluluklara ve niteliğe ne derecede uygun olduğunun araştırıldığı ve çalışanın hangi konuda başarılı olduğunun bulunmasını sağlayan objektif analizler bütünü performans değerlendirmeyi ifade etmektedir (Sabuncuoğlu & Tokol, 2013).

Performans değerlendirmenin iki amacı bulunmaktadır. İlki, örgütün çalışanlarına sergiledikleri performanslarıyla ilgili kriterlere uygun olarak geri bildirim vermektir. İkinci amaç ise, çalışanlar ile üst kademe arasında bilgi alışverişlerini ve çalışanların katkılarını belirten bir form oluşturur. Performans değerlemesi sadece basit bir yöntem değil bilakis çalışanlar ile beraber karşılıklı iletişim ve diyalog ile gerçekleştirilebilecek bir süreçtir (Palmer & Winters, 1993).

Etkin bir performans değerlendirmesi için sekiz basamak bulunmaktadır. Bunlar: hazırlama, değerleme toplantısı, performans boşluklarının altında yatan sebeplerin bulunması, boşlukların nasıl giderilebileceğinin planlanması, iyi ya da kötü performansın ayırt edilmesi, amaçların tekrar değerlendirilmesi, toplantı takibi ve kayıttır (Luecke, 2008). Performans değerlendirmesinin üç temel amacı vardır. Bunlar; değerlendirme, iyileştirme ve yasal gerekliliklerin karşılanmasıdır. Performans değerlendirmesi ile çalışanın belirli bir dönemdeki performansı değerlendirilir ve örgütün başlangıçta belirlediği hedeflere / standartlara ulaşma düzeyine ulaşılır. Bununla birlikte yasal gereklilikler için veya çalışanın olumlu veya olumsuz performansını belgeleyen bir işlevi de vardır. Nitekim ülkemizde 4857 sayılı İş Kanununda yer alan düzenlemeye göre çalışan performanslarının değerlendirme formları muhtemel hukuki işlem ya da problemde belge niteliği taşıyacaktır (Gürbüz, 2017).

Çalışan performansının değerlendirilmesi üzere birçok yöntem geliştirilmiştir. Tüm bu yöntemlerin varlığına rağmen örgütler ve örgüt yöneticileri kendilerine en uygun olacağı düşünülen yöntemleri bulabilme ve buldukları yöntemleri geliştirebilme çabasındadırlar. Örgütlerin özellikleri ne kadar kendilerine özgü performans değerlendirme yöntemi uygulamalarını gerektiriyorsa da ileri zamanlarda bu durumlar öznelliğe yol açabilmektedir. Yapılan değerlendirmeler bilimsel ölçülere uygun olarak yapılmalı ve objektif bir biçimde kabul görmüş uygulamalar ayırt edilmeksizin bütün örgütler tarafından kullanılmalıdır (Bingöl, 2006).

- Performans değerlendirmesi bireysel bazda psikolojik, örgüt açısından bakıldığındaysa çalışanların güdülenmesine yönelik bir gereksinimdir.
- Bireyin yaptığı iş ya da çalışmalar ile ilgili bilgi almasını sağlar. Bu bilgiler hem çalışanın hem de örgütün daha ileriye gitmesine ve gelişmesine yardımcı olur.
- Çalışanlar performansları ve değerlendirme sonuçlarına göre göze çarpar ve bu durum kariyerlerine etki eder.
- Ast üst ilişkisi bağlamında çalışanlar yöneticileriyle iletişim içerisinde olur.
- Çalışanlar performans değerlendirmelerinin sonuçlarına istinaden kendilerini tanıyarak geliştirilmesi gereken yönlerini fark eder.
- Örgüt içinde hangi noktalarda eksiklik olduğu ortaya çıkar ve eksiklik görülen konularda eğitim ihtiyacı planlanır.
- Değerlendirme sonuçlarında çalışanların belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaşım sağladıkları görülür. Böylelikle hem çalışan hem de örgütün düzeyi kontrol edilir (Trahant & Koonce, 1997).

Örgüt ya da işletmede performans değerlendirmesinin etkili olabilmesi ve hedeflere ulaşması için uygulanan değerlendirme sisteminin bir takım özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Bu özellikler; güvenilirlik, geçerlilik, pratiklik ve adalettir (Erdoğan, 1991).

Örgüt çalışanlarının performans düzeylerini belirlenmesi, işletmeye genel durumun ne olduğunu göstermeye ve gelecek ile ilgili stratejiler oluşturmaya fırsat sağlayan birçok değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemler geleneksel ve modern olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Tablo 2.1'de geleneksel ve modern değerlendirme yöntemleri verilmiştir.

Tablo 2.1: Performans Değerlendirme Yöntemleri (Gürbüz, 2017).

GELENEKSELYÖNTEMLER		MODERN YÖNTEMLER
Sıralama	DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	Amaçlara göre yönelim
Karşılaştırma		360 derece değerlendirme
Kontrol listesi		Yetkinliklere dayalı değerlendirme
Kritik olaylar		Dengeli başarı
Grafik değerlendirme ölçeği		
Davranışsal değerlendirme ölçeği		
Davranışsal gözlem ölçeği		
Zorunlu dağılım		

2.5.2.1. Geleneksel değerlendirme yöntemleri

- Sıralama Yöntemi

Yöntem olarak köklü, kolay ve çok tercih edilmektedir. Belirlenen kriterler objektif ve nesnel değilse ve değerlendirme yönetici ya da değerlendiren kişiye terk edilmiş ise sonuçlar güven vermeyecektir. Tablo 2.2'de sıralama yöntemi örneği verilmiştir (Okakın, 2008).

Bu yöntem, çalışanların performanslarının tek bir boyut ile değerlendirilmeye tabi tutulması ve bu boyut üzerinden elde edilen sonuçlarla çalışan sıralaması oluşturulmasıdır (Benligiray, 1999). Bu yöntemin amacı belirlenen bir çalışanı diğer çalışanlar ile karşılaştırmaktır (Bingöl, 2006).

Çalışanların yöneticileri tarafından uygulanan bu değerlendirme yöntemiyle çalışanlar başarılarına göre belirli bir sıraya koyulur. Yöntem kendi içinde uygulamaya konulabilecek diğer değerlendirme yöntemleriyle farklılık kazanabilir. Örneğin basit sıralama yöntemi adını alan yöntemde değerlendiriciler çalışanları başarılı olandan başarısız olana doğru sıralamaktadır. Basit sıralama yönteminde sağlıklı bir netice alabilmek için her çalışan bir başka çalışan ile tek tek karışı karşıya getirilerek değerlendirilir (Uyargil, 2013).

Tablo 2.2: Sıralama Yöntemi Örneği (Okakın, 2008).

Lütfen aşağıda isimleri belirtilen personeli en başarılı ve en başarısız olarak sıralandırınız. Değerlendirilenin kişinin adı/soyadı: Bölümü :	Tarih:
Sıralanacak Olan Personel İsimleri	
Çalışan 1	1. Çok Başarılı
Çalışan 2	2. Çok Başarılı
Çalışan 3	3. Çok Başarılı
Çalışan 4	4. Çok Başarılı
Çalışan 5	5. Çok Başarılı

Çalışan 6	5. Çok Başarısız
Çalışan 7	4. Çok Başarısız
Çalışan 8	3. Çok Başarısız
Çalışan 9	2. Çok Başarısız
Çalışan 10	1. Çok Başarısız

- Karşılaştırma Yöntemi

Yöntemin çıkış noktası, değerlendirilecek bütün çalışanların sırayla birbirleriyle ikili şekilde karşılaştırılmasıdır. Kıyaslama sonucunda başarılı olan çalışan puan alır. Puan verme durumu kıyaslama süresince devam ettirilir. Çalışan sayısının az olduğu durumlarda bu yöntem zaman almayacaktır. Çalışan sayısının fazla olduğu durumlarda bu yöntem zaman alacaktır (Güney, 2014).

Yöntemin eksik yönü, performans değerlendirilmesine maruz kalan çalışanın hangi ölçülerde değerlendirildiğini bilmemesi ve kendisine geliştirmesi gereken nitelikleri hakkında bilgi verilememesidir (İpek, 2010). Yöntem ile ilgili örneğe Tablo 2.3'te yer verilmiştir.

Tablo 2.3: Karşılaştırma Yöntemi Örneği (Budak, 2013).

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

- Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde değerlendirilecek kişilerin özellikleri ve davranışlarıyla ilgili verecekleri cevaplara bunları açıklayıcı ifadeler barındıran çok sayıda madde hazırlanmaktadır. Yöntemde, çalışanları ilgilendiren sorular form yardımıyla belirlenmekte ve bu soruları değerlendirici kişi tarafından cevaplanmaktadır. Form içindeki ölçütler, önem sırasına uygun olarak değerlendirici kişi tarafından düzenlenmektedir. Değerlendirme yapılırken bu sıralama kullanılmaktadır. Puanlama 100 üzerinden yapılmaktadır. Çalışanların aldıkları puanlar toplanır ve sonrasında karşılaştırma yapılır (Uyargil, 2013). Çalışanların değerlendirildiği örnek kontrol listesi soruları Tablo 2.4'te gösterilmiştir.

Bu yöntemde sorular, belirli ağırlıklar ya da farklı değerler de alabilmektedir (Barutçugil, 2004). Davranış ve özellik ifadeleri kişi tarafından işaretlendikten sonra maddelerin değerleri toplanır ve ortalamaları alınır. Değerleyici kimse çalışanın koşullarına uygun olan tanımı seçer ve tüm işaretlenenler toplanıp performans derecesine ulaşılır (Okakın, 2008).

Tablo 2.4: Kontrol Listesi Yöntemi Örneği (Budak, 2013).

Çalışanın Adı Soyadı: Bölümü:	
Görevi:	İş No:
İlk Yöneticinin İsmi:	
Değerlendirmeyi Yapan Kişi:	
Değerlendirme Tarihi:	
VERİLEN ÖZELLİKLER	
1-Çalışanınız işe zamanında geliyor mu?	
2-Çalışanınız işini zamanında bitirmek için planlama yapıyor mu?	
3-Sorduğunuz zaman işini yapmış oluyor mu?	
4-Çalışan vereceği raporları zamanında teslim ediyor mu?	
5-Çalışanınız çalışma masasını düzenli tutuyor mu?	
6-Çalışanın dosyaları ve evrakları düzenli mi, aradığını zamanında bulabiliyor mu?	
7-Çalışanınız gerektiğinde çalışma arkadaşlarına yardım ediyor mu?	
8-Çalışan iş sorunlarına çözüm bulmaya çalışıyor mu?	
9-Çalışan bilmediği bir konuyu araştırıyor, size soruyor mu?	
10-Çalışanınız verilen emri tam anlıyor mu?	
11-Çalışanınız işinin kalitesini artırmak için özen gösteriyor mu?	
12-Çalışanınız işini planlıyor mu?	
13-Çalışan kendi hatalarını zamanında görüp düzeltiyor mu?	
14-Çalışan yaptığı işi seviyor mu?	
15-Çalışanın ekip çalışmasına katılıyor mu?	
Toplam Puan	

- Kritik Olaylar Yöntemi

Yöntem, çalışanların davranışlarındaki kritik olayları tespit ve tasnif etmek ile bu davranışları raporlamayı kapsamaktadır. Kurumsal olarak bakıldığında bu durum, bir iş ya da görevdeki bulunan üst düzeyde ve daha düşük performanslı çalışanların arasındaki farklılıkları gösteren belirli hayati olaylara dayanmaktadır (Şimşek & Öge, 2014).

Çalışanların işle ilgili anlık reaksiyonlarının belirlenmesi ve değerlendirme sürecinin bu örnek olaya dayandırılarak yapılmasını kapsamaktadır (Yüksel, 2000). Çalışanlar yöneticileri tarafından sürekli olarak izlenir, takip edilir ve anlık olaylar karşısında verdikleri reaksiyonlar not alınır (Sabuncuoğlu & Tokol, 2013). Örnek kritik olay formu Tablo 2.5'te verilmiştir.

Yöntemde çalışanı değerlendiren kişi değerlendirmenin yapıldığı süre boyunca çalışanın doğru ve yanlış davranışlarını kaydederek değerlendirecektir. Bu yöntem, değerlendirmeyi yapan kişilerin objektif olmayan değerlendirmelerin azaltılması ve çalışanların iş hakkındaki geri bildirimlerini alabilmek için yararlıdır (Gökalp, 2013).

Tablo 2.5: Kritik Olay Formu Örneği.

X İŞLETMESİ KRİTİK OLAY FORMU			
Not: Aşağıda ismi yazılı çalışanların kritik olaylarım ilgili bölümlere kaydediniz.			
Çalışanın Adı Soyadı:	Bölüm:		
Değerlendirenin Adı Soyadı: Değerlendirme Süresi: 01.01.2018-31.12.2019			
Güvenlik Kontrolü			
Tarih	Olumlu Çalışan Davranışı	Tarih	Olumsuz Çalışan Davranışı

- Grafik Değerlendirme Yöntemi

1920'li yıllarda Donald Paterson tarafından geliştirilmiş olan (Landy & Farr, 1983) ve çoğu zaman kullanılan bir yöntemdir. Bu yönteme göre değerlendirilecek her bir çalışan için bir form kullanılır (Örn. Tablo 2.6). Oluşturulan formdaki kriterlere göre değerlendirmeler, değerlendirmeciler tarafından gerçekleştirilir (Budak ve diğ., 2001). Yöntem, yapılan işe uygun şekilde belirlenmiş kriterlerin bir ölçek vasıtasıyla iyiden kötüye ya da kötüden iyiye doğru derecelendirilmesiyle kullanılmaktadır (Bingöl, 2006). Geçerliliği ve güvenilirliği düşük ve hata ihtimali yüksek olmasına rağmen yaygın olarak tercih edilmektedir. Aynı zamanda uygulanabilirlik düzeyinin kolay olması ve çıktıların sayısal olarak anlaşılabilir olması kullanım rahatlığı sunmaktadır (Tahiroğlu, 2003).

Tablo 2.6: Grafik Değerlendirme Yöntemi Örneği.

Kriter					
Değerleme Tarihi					
Değerleyen					
	Değerlendirme Ölçeği				
İşgören	Çok Başarılı	Başarılı	Normal	Yetersiz	Çok Yetersiz
Ahmet Bey	+				
Arzu Hanım		+		+	
Mehmet Bey			+		
Burcu Hanım					
Sevil Hanım					+

- Davranışsal Gözlem Ölçeği

1960'lı yıllarda geliştirilen, çalışan davranışları ve grafik değerlendirme yönteminin birlikte göz önünde bulundurulduğu yöntemdir (Erdoğan, 1991). Bu yönteme göre oluşturulan formlarda, çalışanların yaptıkları ya da onlardan beklenen davranışlara odaklanılmıştır. Amaç farklı kriterler ile çalışanın karakteristiğini tespit etmeye çalışmaktır (Spector, 1997).

Bu yöntemde çalışanların göstermiş oldukları çalışma başarıları istendik davranışların sergileme sıklığı gözlemlenerek ölçülmeye çalışılır. Çalışanların iş başarısını belirleyen kritik olaylar ve yapılan işlere göre bir sınıflandırma yapılmakta ve daha sonrasında yapılan bu sınıflandırmada yer alan işle ilgili davranışlar çalışanların başarılarının ölçülmesi için 5'li ya da 7'li bir skala üzerinden puanlama gerçekleştirilmektedir (Güney, 2014). Değerlendirme gözlem ölçeğine göre değerlendiricinin değerlendirildiği kriterlerin topladığı puanlar çalışanların performans puanını ortaya çıkartmaktadır (Gürbüz, 2017).

- Zorunlu Dağılım

Yöntemde değerlendirmeci, belirlenen 5'li parametreye uygun olarak çalışanların başarı durumlarını ortaya çıkartmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012). Uygulanan bu yöntemin esas prensibi çalışanları karşılıklı olarak değerlendirmektir. Subjektif ve öznel bir biçimde gruplandırılan çalışanların gruplandırmada ortaya çıkabilecek muhtemel tutarsızlıkları ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemi kullanan yönetici ve değerlendiriciler, çalışan kişileri ölçeğin üstünde ya da ortalarında gruplandırır (Bingöl, 2006).

Modern değerlendirme yöntemleri:

- Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemin kullanılabilmesi için öncelikle örgütün ve işletmenin uzun vadeli amaçlarını belirlemesi, sonrasında ise bireysel ve departman amaçlarının ortaya çıkarılması gerekmektedir. Belirlenen tüm amaç ve hedefler, çalışanların ve üstlerinin bütünleşmesi halinde ve işbirliği içinde çalışıldığında gerçekleşmesi kaçınılmazdır (Uysal, 2014). Bireysel ve örgüt amaçlarına yönelik değerlendirme formu örneği Tablo 2.7'de gösterilmiştir.

Tablo 2.7: Amaçlara Göre Değerlendirme Formu.

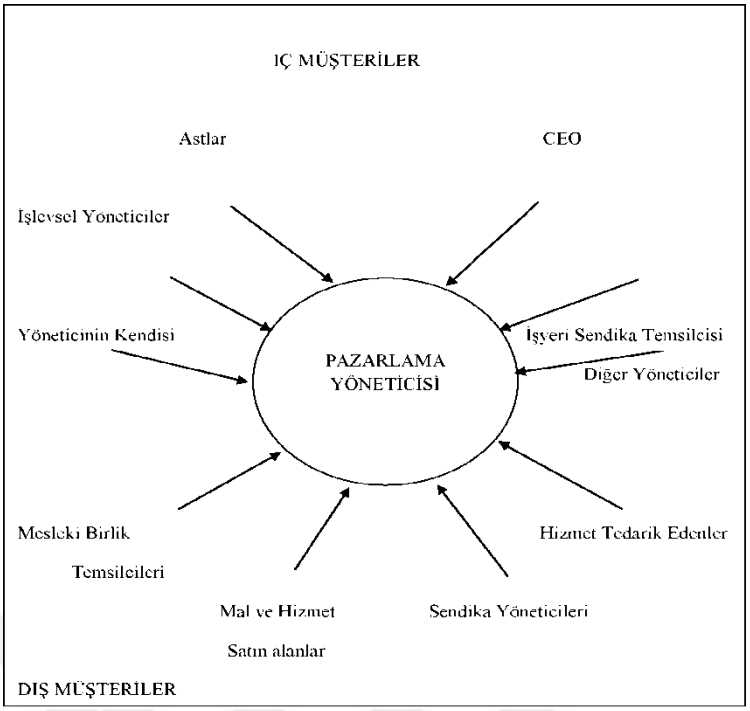
Performans Değerleme Formu	
l. Kişisel Bilgiler	
Ad Soyad:	Performans Dönemi Yılı:
Bölüm:	İşe Giriş Tarihi:
Ünvan:	Bölümde İşe Başlama Tarihi: Son Terfi Tarihi:
2.Hedef Değerleme	
Hedef Gerçekleşen	Gerçek Oranı (%) Değerleme Oranı
İş Ünitesi (Sayısal) Hedef	
Proje Hedefi	
Beceri Hedefi	
	Toplam Puan
Hedef Değerleme Puanı (Toplam Puan/Hedef Sayısı):	
Hedef Onayı:	
Değerlendiren (Ast) Değerlendiren (Üst)	
Tarih: İmza Adı Soyadı: Tarih İmza	

- 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Modern dünyanın kullandığı bir yöntem olan 360 derece değerlendirmede astlar; müşteriler, üst yöneticiler, arkadaşları ve amirleri gibi çok fazla kişi aracılığı ile ölçümlendirilmektedir (Bkz. Şekil 2.1). Yapılan bu ölçümlendirme ile örgütün genel yapısı oluşturulmaya çalışılır (Okakın, 2008). Yöntem, çalışan kişinin profilinde zaruri olarak bulunması gereken becerilerin; mesai arkadaşlarınca, astları, müşterilerince nasıl bir izlenim yarattığını görmesi açısından iyi bir araçtır. Bu sayede çalışan kişi hem bireysel gelişimine hem de şirket gelişimine katkıda bulunur (Saruhan & Yıldız, 2012).

Bahsedilen yöntemin hedefleri aşağıdaki gibidir;

- Çalışanlara performans değerlendirmesini yaptırmak,
- Çalışanlara tarafsız ve geniş bir geri bildirim vermek,
- Çalışanların önemli başarı kriterlerine odaklanmalarına olanak tanımak,
- Üst yönetim kadrosunun işlerliğini ölçmek,
- Çalışanların gelişime açık ve güçlü davranışlarını belirlemek,
- Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarına netlik kazandırmak,
- Takım çalışmasını ve takım içinde iletişimi kuvvetlendirmek,
- Değişim ihtiyacını belirlemek ve değişimi hızlandırmak için kullanılır (İlleez & Güner, 2006).



Şekil 2.1: 360 Derece Değerlendirme (Bingöl, 2010).

- Yetkinlikleri Baz Alarak Değerlendirme Yöntemi

Bu metotta amaçlanan fazla efor vererek çalışanları ortalama performans gösteren çalışanlardan ayırmaktır. Yetkinliklere dayalı değerlemede kişiye örgüt tarafından çalışandan beklenen efor seviyesinin tanımı yapılmaktadır. Tanımlama sonucunda çalışan ve örgüt arasında geri bildirim oluşur. Bu sayede iletişimleri gelişir (Uyargil, 2013).

Yetkinlikler oluşturulduktan sonra çalışanların performansları bu yetkinlik modeli dâhilinde değerlendirilebilir ve onlara geri bildirim verilebilir. Yetkinliklerin kullanılması ile çalışandan beklenen yetkinlik seviyesi ile çalışanın performansı arasındaki fark gözlemlenir. Her yetkinlik temelinde, çalışanın beklenenden daha düşük bir performansa ulaşması durumunda ne olacağı ve nasıl ortadan kaldırılacağı vurgulanır (Yetkin, 2003).

- Dengeli Başarı Göstergeleri Yöntemi

Diğer kullanılan yöntemlerin aksine Dengeli başarı göstergeleri yöntemi, örgütün verimliğini kontrol etmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu yöntem dört farklı durumu dikkate alarak belirlenmektedir (Gürbüz, 2017).

Finansal durum: İşletmenin pay sahiplerindeki izlenimlerini belirtir. Finansal durumda işletmenin sahip olduğu değerler, kazançları, satışlar ve maliyetlerle ilgili ölçütler bulunmaktadır.

Müşteri durumu: Müşteri durumu finansal durumu besleyici özelliktedir. Bu durumda ise satın alan tarafın aldığı hizmetten memnuniyeti ve örgüte bağlılığı gibi faktörler dikkate alınır.

İç süreçler durumu: Bu durumda ise müşteri ve finansal durumlarda bahsedilen faktörleri başarmak için kritik işletme içi süreçlerden oluşmaktadır.

Öğrenme ve gelişme durumu: Bu durumda yer alan faktörler işletmenin çalışan kaynağının efektif bir yöntem ile yönetilmesidir.

2.5.3. Performans değerlendirmede yapılan hatalar

Bireyleri temel alan ölçümlendirmelerde tarafsız olunmaya çalışılsa da her zaman bir şekilde yanılgı payı taşır. Bu sebeple yapılan ölçümlendirme de birtakım durumlarla karşılaşılmaktadır. Ölçümlendirme sırasında çıkan durumların sebebi yöntemlerin yanlış bir şekilde izlenmesi ve ölçümlendirmeyi yapan kişi ihtimali bulunur (Bingöl, 2006). Performans değerlendirme hataları aşağıda kısaca özetlenmiştir.

2.5.3.1. Hale etkisi

Ölçümlendirmeyi yapan kişinin verimliliği ölçerken bazı faktörleri değerlendirmeye almamasından dolayı yanlış değerlendirme yapmasıdır. Çalışanın bu etkiye maruz kalmalarının bir takım nedenleri olabilir. Nedenlerden ilki, çalışanın ilk izlenimine göre yanlış değerleme yapma eğiliminde olmasıdır. Birinci karşılaştırmada çalışan ölçüm yapan kişiye olumlu ya da olumsuz olarak tesir edebilir. Örnek olarak, olumlu bir izlenim bırakan çalışanın performansının olumsuz taraflarını görmeyerek çalışan başarılı bir çalışan şeklinde değerlendirilecektir (Başkaya, 2014).

Bu etki; ölçümü yapan kişilerin, çalışanların baz aldığı kriterleri veya başka bir işle ilgili yaptığı karşılaştırmanın ya da önceki dönemlerdeki başarısını temel olarak ölçümlendirmesidir (Sattar, 2010). Bu etki; ölçümü yapan kişilerin çalışanın bir alandaki başarısını gözeterek, çalışanın başka durumlarda başarılı olabileceğini düşünmesidir.

Aksi halde de; çalışanın bir alandaki başarısızlığı nedeniyle diğer alanlarda olduğundan daha düşük başarı yakalayabileceğini düşünmesidir (Can ve diğ., 2015).

2.5.3.2. Kişisel önyargılar etkisi

Performans değerlemesinde sıklıkla karşılaşılan hatalardan biri de ölçüm yapan kişinin peşin hüküm düşünmesidir. Bu durum etkisi ile ölçümleyen kişinin ölçümlenen birey hakkında, bireyin bulunduğu toplumdan yola çıkarak yorumlar. Ölçüm yapan kişinin peşin hükümleri bulunursa değerlendirme sağlıklı olarak yapılmaz (Özdemir, 2007).

Ölçümü yapan kişiler, bireyin kişisel özelliklerini oluşturan ırk, cinsiyet, politik görüş, farklı milletten olma, dini görüş gibi etkenleri dikkate alırsa bu durum ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak pratikte yöneticiler, işlerin yalnızca erkek işi olduğunu öngörmekte, kadınların bu işleri yapamayacaklarını düşünmekte ve yetki vermeye yanaşmamaktadırlar. Buna benzer bir başka durum ise; kimi ülkelerde yabancı çalışanlara yönelik yöneticilerin taraflı davranışları da güvenilir ve sağlıklı bir ölçümleme yapılmasını engellemektedir (Özgen ve diğ., 2005).

Bu etkiyi azaltmak amacıyla ölçümlemeyi yapan kişinin ölçümleme sırasında; bireysel ön yargıları yerine tarafsız bir tutum izlemesi için örgüt tarafından bilgi verilmelidir (Palmer M. J., 1993).

2.5.3.3. Pozisyondan etkilenme durumu

Ölçümleme yapan kişinin örgüt içinde çalışan kişileri ölçümlerken mevki ile doğru orantılı olarak etkilenmesidir. Örnek olarak mevkisi yönetici olan çalışanın ölçümlendirilmesi olumlu olurken, kıdemsiz çalışanın olumsuz olarak ölçümlenmesidir. Bu durumdan kaynaklı oluşabilecek yanılgıyı azaltmak için ölçüm yapan kişinin çalışan bireyleri karşılaştırma yapmadan, iş tanımları kapsamında ölçümlenme yapılmalıdır (Yalçın, 2006).

2.5.3.4. Kontrast hataları

Yukarıda bahsedilen ölçümlendirme yöntemlerinde oluşan durumlara benzer olarak kontrast hataları da değerlendirme faaliyetlerinin geçerliliğini ve güvenilirliğini olumsuz

yönde etkiler. Değerlendiricinin kısa sürede çok sayıda insanı değerlendirmesi durumunda, bu ardışık değerlendirmeler sonucunda insanları birbirleriyle karşılaştırmak tartışma konusu olabilir. Başka bir deyişle, her astın, kişinin kendisinden önce değerlendirdiği ve ona göre değerlendirdiği puandan etkilenmesidir (Tural, 2007).

Ölçümü yapan kişi kısa zamanda çok fazla çalışanı ölçümlendirmesi durumunda tarafsızlıktan uzaklaşabilir. Bunun bir sebebi olarak çalışan kişiler arasında ilişki kurarak değerlendirir. Ölçümleme yapan kişinin ölçümlendirme yapma sırasına göre farklı sonuçların ortaya çıkmasıdır. Bu durumun yaşanmaması için çalışanı olumlu olumsuz sınıflandırılmamalı, karışık bir sıra ile değerlendirme yapılmalıdır (Şentürk, 2015).

2.5.3.5. Yakın geçmişte yaşanan olaylardan etkilenme

Ölçümleme yapılan zaman aralığının örgütün tanımladığı performans aralığında ölçümlenmemesidir. Ölçümlemeyi yapan kişinin daha yakın tarihi anımsaması ve bu durumun tesiri altında kalması ile tüm dönemin değerlendirilmesinin güvenilir bir sonuç vermemesi durumudur (Şimşek & Öge, 2014).

Ölçümleme yapılırken örgütlerde çoğunlukla bir yılı baz alan zaman dilimi için yapılmalıdır. Değerlendirmelerin sürece yayılması ve aralıklarla performans kaydedilmelidir. Böylece ölçümleme yapan kişinin daha verimli bir değerlendirme yapması sağlanır (Argon & Altay, 2004).

2.6. Çalışan Performansı

Çalışanların performanslarından söz edebilmek için, öncelikle kişilerin belirlenen işle ilgilenmesi gerekmektedir. Çalışana verilen ve yapması beklenilen iş kendisinin kabiliyet ve yetkinliği ile örtüşmelidir. Örgütün belirlediği amaçlara ve kriterlere ulaşılması çalışanın ne kadar verimli çalıştığının göstergesidir (Akyol, 2015).

Çalışan performansına ilişkin bilgiye, belirli zaman diliminde çalışanın ona verilen işleri tamamlanmasından yola çıkarak ölçümlenir. Hedeflere ulaşmada, izlenen yol ve belirlenen kriterlerin uyuşması; kişiden kişiye değişiklik gösterdiği gibi, ortamlardan ortamlara da farklılaşabilmektedir. Bir örgütte, çalışanın başarısının nedeni birden fazla etkenin bir araya gelmesi ile oluşan bir durumdur. Çalışanların yetenekleri birbirinden

farklıdır. Dolayısıyla, çalışanların işe ilgi ve adaptasyonu süreci başka şekillerde gözlemlenebilir (Yıldırım, 2011).

Çalışanın performansı, işletmenin yapılan iş ile ilgili olarak ulaşılması beklenen amaçlar ile çalışanın ne düzeyde yaklaşabildiğinin bir göstergesidir (Geylan, 2007).

Çalışan performansı ilk bakışta kişinin kendi özellikleri gibi algılansa da, aslında benimsenen idari anlayışın eyleme geçirilmesi ve önderlik anlayışının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bununla birlikte bu kavram bireysel olmanın yanı sıra örgütsel olarak da düşünülebilir. Çalışan performansından bahsedebilmek için öncelikle çalışanların yapabileceği işlerin belirlenmesi gereklidir. Çalışan amaçladığı durumlara ne kadar ulaşabildiği ile performans değerlendirmesi yapılabilir, ulaşamamış ise başarısız olduğu anlamına gelmektedir (Kösedağı, 2014).

Çalışanlar performanslarının adaletli değerlendirilmediğini düşündüklerinde, ait hissetme duyguları oldukça yıpranmaktadır. İşletmeler, çalışanları ölçümlerken kullandıkları yaklaşıma göre nicel yaklaşımlar ile ölçümlenirse çalışanlarında ölçümlenmeye olan güveni artar. İşletmelerin bütün çalışma süreçlerini tek platforma taşıyarak, tüm boyutları dikkate alması değerlidir (Pınar, 2012).

İşletmelerin hangi aşamasında olursa olsun, bütün çalışanlar iş tanımlamalarına ve bu iş tanımlamalarına bakarak, verimli şekilde görevlerini gerçekleştirmesi sorumluluklarına sahiptir. Örgüt kapsamında bulunan istenen özelliklere sahip kişinin yükleneceği sorumlulukların tümü çalışanın iş tanılaması içine girer. Bütün çalışanlar kuruma gelmelerinden başlayarak, verilen görevler çerçevesinde yetkinliklerini kullanırlar. Karşılığında organizasyonun imkânları dâhilinde toplumsal ve maddi kazanç kazanırlar (Aydın ve diğ., 2010).

2.7. Çalışan Performansı ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi

Belirli bir zaman aralığındaki iş görenlerin sergilemiş olduğu performans düzeyi birden çok faktörün doğrudan veya dolaylı etkisi altındadır. İşgörenin içerisinde bulunduğu sosyal, psikolojik ve teknik çevre, performans düzeylerini pozitif yönde arıttıracak veya negatif yönde etkileyecek çeşitli unsurları bünyesinde taşımaktadır. Teknolojik donanım yeterliği, üretim imkânları, ast-üst ilişkileri, bürokrasi, işgörenler arası sosyal diyaloglar,

işletme dışı sosyal yaşam, iş yükü dağılımı, ücret seviyesi gibi çok sayıda alt faktör, işgören performansını etkilemektedir (Kaymaz, 2009).

İşletmedeki işgörenlerden aynı performans beklenemez. İşgörenlerin performansları sahip oldukları kişisel özelliklere veya daha sonra kazandıkları diğer özelliklere göre değişebilir. işgörenlerin çabalarının sonucunda ulaştığı başarı düzeyi performanslarını ortaya koymaktadır. Özellikle ortaya koydukları başarılar değerlendirilirse, başarı düzeyleri ve memnuniyetleri artar (Karakaş & Şahin, 2017).

Bu noktada çalışan memnuniyeti kavramı çalışma hayatında çok önemli bir faktördür. Çalışma hayatının geçmişten günümüze değişmesi ve gelişmesi, işletmelerin insan gücünü tatmin etmeye öncelik verme yükümlülüğü ve sonucunu doğurmuştur. Bunun en önemli sonucu, günümüzde işletmelerin rekabet avantajı elde etmede maddi faktörlerden ziyade maddi olmayan faktörlere bağımlı olmalarıdır. Performans değerlendirme, tüm işletmelerin başarısında önemli rol oynayan bir faaliyettir. Emek yoğun sektörün bir parçası olan turizm işletmeleri, rekabet güçlerini artırmak için performans değerlendirme faaliyetlerine önem vermek zorundadır. Performans değerlendirme faaliyetleri, yöneticilere çalışanlarının kalitesi ve bu niteliklerin geliştirilmesi hakkında veri sağlar. Nitelikli ve uyumlu çalışanlara sahip olmak önemli olduğundan, işletmeler performans değerlendirme faaliyetlerinin her aşamasına dikkat etmelidir (Şahin ve diğ., 2015).

İşgörenlerin çalıştıkları iş ortamına aidiyet duygusu memnuniyetleri ve performansları açısından oldukça önemlidir. Kendini çalışma ortamında güvende hisseden bireyler daha verimli bir şekilde çalışmakta ve bu durum çalışan bireylerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışan memnuniyeti ile performans arasındaki ilişki iki açıdan ifade edilebilir. İlk bakış açısı, yüksek performansın yüksek memnuniyet sağlamasıdır. Bu durumdaki çalışanlar, yüksek performans gösterdiklerinde şirket tarafından daha fazla ödüllendirilecek ve bunun sonucunda işten memnuniyet artacaktır. Yani çalışan başarılı olduğunda memnuniyeti artar. İkinci bakış açısına göre, yüksek çalışan memnuniyeti, yüksek performans demektir. Buna göre çalışanın memnuniyet seviyesi arttıkça performansı da artacaktır (Aydın ve diğ., 2010).

İnsan kaynağı, işletmelerin bünyesinde yer alan en değerli varlık olarak kabul edilmektedir. Yönetici, denetleyici ve çalışanların tamamının yetenekleri bu kaynağı oluşturmaktadır. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek adına insan kaynağının

mümkün olabilecek en yüksek seviyede aktif kullanımı gereklidir. Çalışanların performansı, işletmelerin belirlenen hedeflerine ulaşabilmesinde belirleyici ve etkindir. Çalışanın performansı çok büyük ölçüde motivasyon ve iş tatmininden etkilenmektedir (Tatareddy, 2015).

Memnuniyet, çalışan başarısını direkt olarak ilgilendirmektedir. Çalışanların memnuniyet düzeylerinin çıktısı performanstır (Doğan & Kılıç, 2008).

Mutlu bir müşteriye ulaşılabilmesi için çalışan memnuniyeti önem arz etmektedir. Çalışan memnuniyetinin maddi unsurları (ücret, işletme olanakları vs.) olduğu gibi manevi unsurları da (güven, takdir edilme, şeffaflık, yönetime katılma vs.) bulunmaktadır. Çalışanların maddi ve manevi konulardaki talep ve beklentilerinin karşılanabilmesi işe olan bağlılıklarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyecektir (Sevimler ve diğ., 2011).

İşletmeye karşı bağlılık duyan ve işinden memnun olan çalışanların bu bağlamda daha iyi performans göstereceği bilinmektedir. Ortaya çıkan hizmetten herkesin memnun olabilmesi adına öncelikle çalışanların memnun olmaları ve mutlu hissetmeleri gerekmektedir (Gülakan, 2013).

Memnuniyet düzeyleri yüksek olan çalışanların performans düzeyleri de bu oranda yüksek olacaktır (Telman & Ünsal, 2004).

2.8. İlgili Araştırmalar

Barutçugil (2002), performansa ilişkin kavramsal çerçeveyi ayrıntılı olarak oluşturmuş ve insan kaynakları yöneticilerinin performans yönetimi konusunda kullanabilecekleri yaklaşımlar ve teknikler hakkında ipuçları vermiştir.

Tezeller (2009) çalışmasında, performans değerlendirme sistemlerinin varlığını ve işleyişini tanımlayıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışmıştır. Performans Değerlendirme Yöntemleri ile ilgili detaylı ve açıklayıcı bilgilerin yer aldığı araştırmada, sağlık kurumlarında performans değerlendirme uygulamasına ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir.

Üstün (2014) çalışmasında, kurumsal performansı etkileyen faktörler, kurum çalışanlarının unvanları, yaşları, eğitim düzeyleri ve hizmet sürelerine bağlı olarak

değişebileceğini belirtmiştir. Bu bakış açısını etkileyen ana faktör iş güvenliği kaygısıdır. Çalışanların işyerine ilişkin memnuniyetinin şiddeti kaygıları ile ters orantılı olduğu, çalışan memnuniyet düzeyi arttıkça kaygı oranının da buna bağlı olarak azaldığı tespit edilmiştir. Kuruma bağlılıkları da eşit derecede etkilenmektedir.

Akçakaya (2012) teknoloji, bilim, yönetim, ekonomi, siyaset, iletişim alanlarında büyük ve köklü bir değişim yaşandığını belirtmektedir. Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe her geçen gün yeni ve farklı teknikler yaşanmaktadır. Akçakaya'ya göre, bu hızlı değişim ve dönüşümden kamu idareleri de etkilenmiştir. İngiltere ve ABD'nin başını çektiği gelişmiş batı ülkelerinin 1970'lerin sonlarından itibaren kamu yönetimlerini (paradigma değişikliği boyutunda) yeniden düzenlemeye ve değerlendirmeye başladığını, 1980'lerin kamu idareleri için köklü dönüşümlerin başladığı dönem olduğunu belirtmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışına yönelik eleştirilerin arttığı ve kamu idarelerinin yeniden yapılanma çabaları doğrultusunda yeni anlayışların geliştirildiği bu dönemde, kavram, teknik ve yaklaşımları değiştiren bir sürecin başladığı, kamuda performans yönetiminin gündemde olduğu vurgulanmakta ve bu sistem çağdaş kamu yönetimini yeniden harekete geçirmektedir.

Aksoy (2010), performansa dayalı ücret sisteminde personelin ekstra performansının, personelin meslektaşları arasında öne çıkmasına ve takdir edilmesine neden olduğunu, personelin performansında takdir gibi motivasyonlar kadar parasal motivasyonların da önemli olduğunu vurgulamaktadır. Performansa dayalı ücret sistemlerinde personel önerilerine de önem verilmesi gerektiğini, personelin kendi işlerine veya yetkinlik alanlarına ilişkin sunduğu önerilerin yönetim tarafından dikkate alınması ve kurum ve kuruluş yararına uygulanabilir hale getirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Çalışanların motivasyonunun artırılmasında kârın bir kısmının ödül olarak verilmesinin önemli olduğunu, personelin sunduğu fikirlerin öneminin ve dikkate alınmasının personelin bağlılığını artırmada etkili olduğunu da belirtmektedir.

Bayram'a (2006) göre, organizasyonda insanları rahatsız etmeden daha etkin bir şekilde yararlanmanın yolu, etkin bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Her zaman çok yönlü geri bildirim alan dinamik bir organizasyon yapısı ile etkili bir performans değerlendirme sistemi mümkün olacaktır. Bugünün organizasyonları, yerel ve dünya pazarında başarılı olmak ve rekabet etmek için çevrelerindeki değişim sürecini

etkilemek için yaratıcı, yenilikçi ve değişken olmalıdır. Günümüzde ortamındaki değişime hızlı ayak uydurabilen, dinamik ve vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanan kuruluşlar ayakta kalabilecektir. Sürekli iyileştirme, organizasyon için hayatta kalmakla eş anlamlıdır. Teknolojik dönüşümler hayatta kalmak için asla yeterli olmayacaktır. Gelecekte ayakta kalabilen kuruluşlar, rakiplerine göre sürekli fark yaratabilenler olacaktır. Fark yaratmak; Bilginin insan sezgisi ve fedakârlıkla birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılıkla mümkündür. İyi yapılandırılmış 360 derece geri bildirim yöntemi, yaşayan organizasyonlar yaratmaya hizmet edecektir.

Ünal'a (2015) göre, ücret ve performans arasındaki ilişkinin açık, anlaşılır ve doğrudan olması gerekmektedir. Ayrıca ücret ve performans arasındaki bu ilişkinin çalışanlar tarafından eksiksiz ve doğru algılanması gerekir. Ek olarak, performans değerlendirme ile ödüllendirme arasındaki süre uzun olmamalıdır. Aksi takdirde çalışanın ücret ve performans ilişkisi kurması zorlaşmaktadır. Bu, ödül ve performans arasındaki ilişkiyi zayıflattığı için motive edici etkiyi azaltmaktadır.

Korkmaz (2011), sağlık kurumlarında örgütsel performansın ölçülmesinde hangi boyutların etkili olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın diğer çalışmalardan farkı şu şekilde ifade edilebilir; bu çalışma öncesi yapılan çalışmalarda, performans raporu ekonomik amaçtan ziyade sosyal amacı önceliklendiren çok az sayıda sağlık kuruluşuna uygulanmıştır. Bu tür çalışmalara daha çok yurt dışındaki sağlık kuruluşlarında yapılan araştırmalarda rastlanmıştır.

Işık'ın (2014) çalışmasında hastane çalışanlarının çalışan memnuniyeti sonuçları ortaya çıkarılmış, çalışan memnuniyetine verilen önem açısından Sağlık Bakanlığı tarafından ek ödeme kriteri olarak çalışan memnuniyetinin iyi bir örnek olarak alındığı sonucuna varılmıştır.

Tunçer (2013), organizasyonların temel amacının verimlilik ve üretkenliği artırmak olduğunu belirtmektedir. Verimliliği ve üretkenliği artırmak isteyen kuruluşlar öncelikle bireylerin motivasyon ve performans düzeylerini artırmalıdır ve bu kapsamda performans değerlendirme sisteminden yararlanılması mümkündür. Ayrıca Tunçer'e göre çalışanların performansının değerlendirilmesi için organizasyondaki performans kriterlerinin net, ölçülebilir ve doğru bir şekilde belirlenmesi ve çalışanlara raporlanması gerekmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının bireyler üzerinde ne gibi etkileri olabileceği de

açıklanmalıdır. Diğer bir deyişle, çalışanlar, kuruluş tarafından belirlenen performans standartlarını aştıklarında neyi başaracaklarını veya başarısız olduklarında hangi yaptırımlarla karşılaşacaklarını bilmelidir. Böylece ödüle ulaşmak istemeyen ve yaptırımlarla karşılaşan bireylerin motivasyonu artmaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların kendilerini geliştirmeleri, eksikliklerini gidermeleri ve dolayısıyla motivasyonlarını artırmaları için organizasyon tarafından desteklenmeleri gerekmektedir.

Sivrikaya & Şahin'in (2019) sağlık kültür ve spor daire başkanlıklarında çalışan yöneticilerin iş doyum düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak İstanbul'da gerçekleştirdikleri çalışmaya göre yaş ve meslekte geçirilen deneyim süresinin artması çalışanların işlerine yönelik pozitif etki göstermektedir. Bu durum çalışanların iş doyumlarını da olumlu yönde geliştirmektedir.

Yücel ve diğ.'nin (2012) beden eğitimi ve spor yüksekokulunda çalışanların memnuniyet düzeylerini belirlemeye yönelik olarak akademik personel ile yaptıkları çalışmada, çalışanlar; çalışma ortamı, diğer çalışanlar ile ilişkiler, çatışma, yönetsel ve kurumsal güven, departmanlar arası iletişim gibi konularda memnun olduklarını, kurumlarını yöneten kişilere güven duyduklarını, kurumda çalışmaktan gurur duyduklarını ve yakın zamanda kurumdan ayrılmayı düşünmediklerini ifade etmişlerdir.

Koç (2019), işletmelerin yaşantılarına başarılı bir biçimde devam edebilmeleri için çalışanlarına değer vermeleri, onları önemsemeleri ve memnuniyetini sağlamaları gerektiğini ifade etmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmaya gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanları katılım sağlamıştır. Çalışanların iş doyumu düzeyleri ile farklı değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir.

Doğan & Akandere'nin (2019) Taekwondo branşındaki antrenörlerin iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi ile ilgili gerçekleştirdiği çalışmaya göre eğitim düzeyi yüksek olan antrenörlerin iş doyumlarının da bu bağlamda yüksek olduğu, tükenmişlik düzeylerinde ise azalma gerçekleştiği ifade edilmektedir.

Sığrı & Basım'ın (2006) kamu ve özel sektördeki çalışanların iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının; yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret ve personel boyutlarında istatiksel olarak anlamı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Buna göre özel sektörde çalışanların yönetim tarzı, ücret ve personel algıları kamudaki çalışanlara göre yüksek

iken kamuda çalışanların çalışma koşulları algıları özel sektör çalışanlarına göre yüksek çıktığını belirtmiştir.

Şahin (2013), gençlik hizmetleri ve spor il müdürleri üzerinde yürüttüğü çalışmada, çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Mezuniyet alanının yapılan iş ile uyumlu olmasının iş doyumu açısından önemli olduğunu vurgulanmaktadır.

Ünal (2016), çalışma ve iş yeri ortamının çalışanların memnuniyetlerini etkileyen önemli faktörler arasında olduğunu ifade etmiştir.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu çerçevede İstanbul Anadolu yakasındaki spor merkezlerinde çalışanların iş memnuniyetlerinin performanslarıyla olan ilişkisi bağımsız değişkenlere göre incelenmiştir. Elde edilen veriler analiz edilerek bulgular, tartışma, sonuç ve öneriler olarak yazılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni spor merkezlerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi için İstanbul Anadolu yakasında faaliyet gösteren spor merkezi çalışanları tercih edilmiştir. Gençlik ve Spor Bakanlığı, İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün resmi internet sitesinden edinilen bilgiye göre; İstanbul Anadolu yakasında, Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği'ne (15.10.1999 Tarih, 23847 No.'lu Resmi Gazete) uygun olarak birçok farklı branşta hizmet veren 482 spor merkezi bulunmaktadır. Örneklem grubunu, fitness, vücut geliştirme, pilates ve wellness branşlarında hizmet veren 46 spor merkezinde çalışan ve olasılıksız örneklem yöntemlerinden uygun örnekleme yöntemiyle seçilen 137'si kadın 91'i erkek olmak üzere toplam 228 kişi oluşturmaktadır. Tablo 3.1'de katılımcıların demografik özelliklerine ait dağılımlar gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.

Değişken		Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	91	39,9
	Kadın	137	60,1
	Toplam	228	100,0
Medeni Durum	Evli	96	42,1
	Bekâr	132	57,9
Yaş	25 yaş ve altı	69	30,2
	26-35 yaş aralığı	109	47,8
	36-45 yaş aralığı	35	15,4
	46 ve üzeri yaş aralığı	15	6,6
Eğitim Düzeyi	İlk ve Ortaöğretim Mezunu	20	8,8
	Lise Mezunu	41	18,0
	Ön Lisans Mezunu	48	21,0
	Lisans Mezunu	105	46,1
	Lisansüstü Mezunu	14	6,1
İşletmede Geçirilen Çalışma Süresi	1 yıl altı	18	7,9
	1-3 yıl arası	120	52,7
	4-6 yıl arası	45	19,7
	7 yıl ve üzeri	45	19,7
Meslekte Geçirilen Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	106	46,5
	6-10 yıl arası	64	28,1
	11-15 yıl arası	31	13,6
	16 yıl ve üzeri	27	11,8
Görev	Yönetici	34	14,9
	Antrenör-Eğitmen	107	46,9
	Satış Danışmanı	22	9,7
	Temizlik Personeli	14	6,1
	Diğer	51	22,4

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet ve medeni durum dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %60,1'ini kadınlar, %39,9'unu ise erkekler oluşturmaktadır. Buna ek olarak ayrıca katılımcıların %42,1'i evli iken geriye kalan %57,9'unun ise bekâr olduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların yaş ve eğitim durumu dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %30,2'sinin 25 ve altı yaş grubunda yer aldığı belirlenmiştir. Buna karşılık katılımcıların %47,8'i 26-35 yaş aralığında, %15,4'ü 36-45 yaş aralığında ve son olarak %6,6'sı ise 46 yaş ve üzerinde yer aldığı gözlemlenmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 30,39 olarak belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların büyük bir kısmı (%46,1) lisans mezunu iken, %21,0'ı ön lisans, %18,0'ı lise, %8,8'i ilk ve ortaöğretim mezunu olduğu gözlenmiştir. Son olarak katılımcıların %6,1'inin ise lisansüstü mezunu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çalışanların şu anda görev yapmakta olduğu spor merkezindeki çalışma süresi dağılımları incelendiğinde; %52,7'si olan büyük bir kısmının 1-3 yıldan bu yana aynı spor merkezinde çalıştığı gözlemlenmiştir. Buna ek olarak %7,9'u 1 yıldan az süreden beri,

%19,7'si 4-6 yıl arasından bu yana ve %19,7'si ise 7 yıl ve üzerinden bu yana aynı spor merkezinde çalıştığı gözlemlenmiştir.

Spor merkezinde görev yapmakta olan kişilerin mesleklerini yapma sürelerinin dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %46,5'i 1-5 yıl arasında, %28,1'i 6-10 yıl arasında, %13,6'sı 11-15 yıl arasında ve son olarak %11,8'i ise 16 yıl ve üzerinden bu yana mesleğinde görev yaptığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan 228 spor merkezi çalışanının görev dağılımı incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğunun (%46,9) antrenör-eğitmen olarak görev yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak %14,9'unun yönetici, %9,7'sinin satış danışmanı, %6,1'inin temizlik personeli olarak görev yaptığı gözlemlenmiştir. Son olarak katılımcıların %22,4'ünün ise spor merkezinde diğer görev alanlarında (masör-masöz, sağlık personeli, güvenlik personeli, stajyer, misafir ilişkileri, muhasebe, satın alma, atölye sorumlusu, berber, avukat, aşçı, aşçı yardımcısı, garson, yemekhane sorumlusu, spor okulları temsilcisi, resepsiyon vb.) çalıştığı belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanması sürecinde amaca uygun olarak Erken (2013) tarafından geliştirilen ve üç alt boyutu bulunan 20 maddeden oluşan ÇMÖ, Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından kullanılan tek boyutlu ve 7 maddeden oluşan ÇPÖ ile spor merkezi çalışanlarıyla ilgili çeşitli kişisel bilgiler edinmek amacıyla hazırlanan 7 maddelik Kişisel Bilgi Formu konu hakkında gerekli bilgilendirmeler yapıldıktan sonra 5-10 dakikalık bir sürede uygulanmıştır. Likert tipi ölçeğe göre hazırlanan soruların güvenilirliği cronbach alpha güvenirlik katsayısı ile ölçülmüştür. Çalışan memnuniyeti sorularına ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda cronbach's alpha değeri kurum-yönetici alt boyutu için 0,949, iş memnuniyeti alt boyutu için 0,755 ve ortam-ücret alt boyutu için 0,711 olarak bulunmuştur. Çalışan memnuniyetinin toplam cronbach's alpha değeri 0,918 iken, Çalışan performansının toplam cronbach's alpha değeri ise 0,853 olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmacı tarafından katılımcılara birebir uygulanan anketlerle veriler toplanmıştır. Anket, katılımcılara verildiğinde bilgilendirme amaçlı kısa bir açıklama yapılmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlenmesi

Verilerin analizi istatistiksel paket programı olan SPSS kullanılarak yapılmıştır. Araştırmaya katılanlara ait betimleyici bilgiler yüzde ve frekans olarak verilmiştir. Veri dağılımının normal dağılım gösterip göstermediğini öğrenebilmek için yapılan normallik analizinde Kolmogorov-Smirnov (N>30) normallik testi incelenerek, verilerin normal dağılım göstermediği gözlemlenmiştir. Bu nedenle analize parametrik olmayan testler ile devam edilmiştir. Tablo 3.2'de normallik analizine ait sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 3.2: Kolmogorov-Smirnov Normallik Analizi Sonucu.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilks		
	İstatistik	df	sig.	İstatistik	df	sig.
Çalışan Memnuniyeti Ölçeği	,088	228	,000	,964	228	,000
Çalışan Performansı Ölçeği	,167	228	,000	,890	228	,000

Cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeği alt boyutlarını karşılaştırmak için Mann Whitney U testi kullanılırken; yaş, eğitim durumu, şu an ki kurumda çalışılan görev pozisyonu, çalışma süresi ve meslekteki çalışma süresi değişkenlerine göre ölçek puanlarını karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Kullanılan Mann Whitney U testi ikili karşılaştırma yapmada kullanılırken, Kruskal Wallis testi ise gruplar arasında anlamlı farklılıkların olması durumunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için kullanılmıştır.

Tablo 3.3: ÇMÖ ve ÇPÖ'ne Ait Alt Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri.

Alt Boyutlar	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standard Sapma
Kurum-Yönetici	228	1,00	5,00	3,869	0,897
İş Memnuniyeti	228	1,00	5,00	4,042	0,762
Ortam-Ücret	228	1,00	5,00	3,657	0,855
Genel Çalışan Memnuniyeti	228	1,00	5,00	3,767	0,678
Genel Çalışan Performansı	228	1,00	5,00	4,175	0,631

Tablo 3.3'te Çalışan Memnuniyeti ölçeğine ait alt boyutların ve çalışan performansı ölçeğine ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma bilgileri yer almaktadır. Çalışan Memnuniyeti ölçeği alt boyutları incelendiğinde en yüksek alt boyutun 4,042 ortalama ile iş memnuniyeti alt boyutunun olduğu gözlenmiş iken, en düşük alt boyutun ise 3,657 ortalama ile Ortam-Ücret alt boyutunun olduğu gözlemlenmiştir. Buna ek olarak

çalışan performansı ölçeğinin ortalamasının 4,175 ve standart sapmasının ise 0,631 olduğu gözlemlenmiştir.

BÖLÜM 4. BULGULAR

4.1. Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular

Cinsiyet değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testine ait sonuçlar Tablo 4.1'de yer almaktadır. Cinsiyet değişkeninin ÇMÖ alt boyutları olan Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret ile ÇPÖ için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlemlenmiştir (p-değerleri= 0,382-0,275-0,149-0,053 >0,05).

Tablo 4.1: Cinsiyet Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi.

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	U	p-değeri
Kurum-Yönetici	Erkek	91	119,16	5809,000	0,382
	Kadın	137	111,40		
İş Memnuniyeti	Erkek	91	120,27	5708,500	0,275
	Kadın	137	110,67		
Ortam-Ücret	Erkek	91	122,19	5533,500	0,149
	Kadın	137	109,39		
Genel Çalışan Performansı	Erkek	91	124,80	5296,000	0,053
	Kadın	137	107,66		

Medeni durum değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testine ait sonuçlar Tablo 4.2'de yer almaktadır. Medeni durum değişkeninin ÇMÖ alt boyutları olan Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret ile ÇPÖ için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlemlenmiştir (p-değerleri= 0,869-0,420-0,333-0,114 >0,05).

Tablo 4.2: Medeni Durum Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi.

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	U	p-değeri
Kurum-Yönetici	Evli	96	115,34	6255,500	0,869
	Bekâr	132	113,89		
İş Memnuniyeti	Evli	96	118,57	5945,000	0,420
	Bekâr	132	111,54		
Ortam-Ücret	Evli	96	119,43	5863,000	0,333
	Bekâr	132	110,92		
Genel Çalışan Performansı	Evli	96	122,55	5563,000	0,114
	Bekâr	132	108,64		

Yaş grubu değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testine ait sonuçlar Tablo 4.3'de yer almaktadır. Katılımcıların yaş grubu dağılımlarının ÇMÖ Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret alt boyutları ve ÇPÖ için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı belirlenmiştir (p-değerleri= 0,945-0,078-0,364-0,432 >0,05).

Tablo 4.3: Yaş Grubu Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi.

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	$\chi 2$	p-değeri
Kurum-Yönetici	(1): 25 yaş ve altı	69	114,67	0,378	0,945
	(2): 26-35 yaş aralığı	109	112,48		
	(3): 36-45 yaş aralığı	35	120,31		
	(4): 46 ve üzeri yaş aralığı	15	114,83		
İş Memnuniyeti	(1): 25 yaş ve altı	69	108,29	6,829	0,078
	(2): 26-35 yaş aralığı	109	108,97		
	(3): 36-45 yaş aralığı	35	138,80		
	(4): 46 ve üzeri yaş aralığı	15	126,53		
Ortam-Ücret	(1): 25 yaş ve altı	69	112,95	3,183	0,364
	(2): 26-35 yaş aralığı	109	110,20		
	(3): 36-45 yaş aralığı	35	132,47		
	(4): 46 ve üzeri yaş aralığı	15	110,97		
Genel Çalışan Performansı	(1): 25 yaş ve altı	69	108,68	2,751	0,432
	(2): 26-35 yaş aralığı	109	112,09		
	(3): 36-45 yaş aralığı	35	127,24		
	(4): 46 ve üzeri yaş aralığı	15	129,07		

Eğitim düzeyi değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testine ait sonuçlar Tablo 4.4'de yer almaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların eğitim düzeylerinin ÇMÖ Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret alt boyutları ile ÇPÖ bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlenmiştir (p-değerleri= 0,435-0,766-0,647-0,259 >0,05).

Tablo 4.4: Eğitim Düzeyi Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi.

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	$\chi 2$	p-değeri
Kurum-Yönetici	(1): İlk ve Ortaöğretim Mezunu	20	109,30	3,794	0,435
	(2): Lise Mezunu	41	106,70		
	(3): Ön Lisans Mezunu	48	124,35		
	(4): Lisans Mezunu	105	117,20		
	(5): Lisansüstü Mezunu	14	90,71		
İş Memnuniyeti	(1): İlk ve Ortaöğretim Mezunu	20	120,18	1,836	0,766
	(2): Lise Mezunu	41	111,22		
	(3): Ön Lisans Mezunu	48	118,32		
	(4): Lisans Mezunu	105	115,67		
	(5): Lisansüstü Mezunu	14	94,11		
Ortam-Ücret	(1): İlk ve Ortaöğretim Mezunu	20	110,20	2,484	0,647
	(2): Lise Mezunu	41	104,40		
	(3): Ön Lisans Mezunu	48	124,99		
	(4): Lisans Mezunu	105	113,50		
	(5): Lisansüstü Mezunu	14	121,75		
Genel Çalışan Performansı	(1): İlk ve Ortaöğretim Mezunu	20	115,28	5,288	0,259
	(2): Lise Mezunu	41	96,54		
	(3): Ön Lisans Mezunu	48	127,06		
	(4): Lisans Mezunu	105	116,92		
	(5): Lisansüstü Mezunu	14	104,79		

İşletmedeki çalışma süresi değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testine ait sonuçlar Tablo 4.5'de yer almaktadır. Yapılan analizler sonucunda, 0,05 anlamlılık düzeyinde işletmede çalışma süresi değişkeninin ÇMÖ alt boyutu olan Ortam-Ücret açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p-değeri= 0,020<0,05).

Ortam-Ücret alt boyutunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı incelendiğinde, işletmede 7 yıl ve üzeri çalışan kişilerin 1 yıldan az, 1-3 yıl arası çalışanlara göre ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Elde edilen sonuç doğrultusunda çalışanların işletmede geçirdikleri süre arttıkça, Ortam-Ücret algılarının ve beklentilerinin arttığı söylenebilir.

Ayrıca ÇMÖ diğer alt boyutları olan Kurum-Yönetici ve İş Memnuniyeti ile ÇPÖ işletmedeki çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlenmiştir (p-değerleri= 0,870-0,785-0,926 >0,05).

Tablo 4.5: İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi.

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	$\chi 2$	p-değeri	Anlamlı Farklar
Kurum-Yönetici	(1): 1 yıl altı	18	120,67	0,715	0,870	-
	(2): 1-3 yıl arası	120	114,57			
	(3): 4-6 yıl arası	45	118,17			
	(4): 7 yıl ve üzeri	45	108,18			
İş Memnuniyeti	(1): 1 yıl altı	18	110,14	1,066	0,785	-
	(2): 1-3 yıl arası	120	111,35			
	(3): 4-6 yıl arası	45	116,90			
	(4): 7 yıl ve üzeri	45	122,26			
Ortam-Ücret	(1): 1 yıl altı	18	86,22	9,875	0,020*	4>1,2
	(2): 1-3 yıl arası	120	108,27			
	(3): 4-6 yıl arası	45	120,41			
	(4): 7 yıl ve üzeri	45	136,51			
Genel Çalışan Performansı	(1): 1 yıl altı	18	108,81	0,469	0,926	-
	(2): 1-3 yıl arası	120	113,25			
	(3): 4-6 yıl arası	45	119,76			
	(4): 7 yıl ve üzeri	45	114,84			

Meslekteki çalışma süresi değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testine ait sonuçlar Tablo 4.6'da yer almaktadır.

Spor merkezinde görev yapmakta olan katılımcıların mesleki çalışma sürelerinin ÇMÖ Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret alt boyutları ile ÇPÖ bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlemlenmiştir (p-değerleri= 0,299-0,546-0,206-0,433 >0,05).

Tablo 4.6: Meslekteki Çalışma Süresi Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi.

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	$\chi 2$	p-değeri
Kurum-Yönetici	(1): 1-5 yıl arası	106	112,00	3,669	0,299
	(2): 6-10 yıl arası	64	125,29		
	(3): 11-15 yıl arası	31	115,50		
	(4): 16 yıl ve üzeri	27	97,61		
İş Memnuniyeti	(1): 1-5 yıl arası	106	107,99	2,128	0,546
	(2): 6-10 yıl arası	64	122,23		
	(3): 11-15 yıl arası	31	118,06		
	(4): 16 yıl ve üzeri	27	117,67		
Ortam-Ücret	(1): 1-5 yıl arası	106	104,57	4,569	0,206
	(2): 6-10 yıl arası	64	123,40		
	(3): 11-15 yıl arası	31	123,87		
	(4): 16 yıl ve üzeri	27	121,65		
Genel Çalışan Performansı	(1): 1-5 yıl arası	106	111,20	2,743	0,433
	(2): 6-10 yıl arası	64	114,05		
	(3): 11-15 yıl arası	31	132,10		
	(4): 16 yıl ve üzeri	27	108,30		

İşletmedeki görev dağılımı değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testine ait sonuçlar Tablo 4.7'de yer almaktadır. Yapılan analizler sonucunda, 0,05 anlamlılık düzeyinde spor merkezinde görev yapmakta olan katılımcılarının pozisyonlarının ÇMÖ alt boyutları olan Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p-değerleri= 0,013-0,014-0,006<0,05).

Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret alt boyutunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı incelendiğinde ise, yönetici pozisyonunda görev yapan katılımcıların antrenör-eğitmen pozisyonunda görev yapanlara göre ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Buna karşın ÇPÖ işletmedeki görev pozisyonu bakımından anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlemlenmiştir (p-değerleri= 0,145 >0,05).

Tablo 4.7: İşletmedeki Görev Dağılımı Değişkeni İle ÇMÖ ve ÇPÖ İlişkisi.

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	$\chi 2$	p-değeri	Anlamlı Farklar
Kurum-Yönetici	(1): Yönetici	34	146,59	12,734	0,013*	1>2
	(2): Antrenör-Eğitmen	107	103,05			
	(3): Satış Danışmanı	22	111,45			
	(4): Temizlik Personeli	14	134,57			
	(5): Diğer	51	112,93			
İş Memnuniyeti	(1): Yönetici	34	144,78	12,581	0,014*	1>2
	(2): Antrenör-Eğitmen	107	101,71			
	(3): Satış Danışmanı	22	113,80			
	(4): Temizlik Personeli	14	131,75			
	(5): Diğer	51	116,73			
Ortam-Ücret	(1): Yönetici	34	147,90	14,559	0,006*	1>2
	(2): Antrenör-Eğitmen	107	105,34			
	(3): Satış Danışmanı	22	99,30			
	(4): Temizlik Personeli	14	93,50			
	(5): Diğer	51	123,77			
Genel Çalışan Performansı	(1): Yönetici	34	140,40	6,840	0,145	-
	(2): Antrenör-Eğitmen	107	107,57			
	(3): Satış Danışmanı	22	106,36			
	(4): Temizlik Personeli	14	115,46			
	(5): Diğer	51	115,03			

4.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü gösteren bir katsayıdır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır ve "r" ile gösterilir. Her değişkenin, kendisi ile arasındaki korelasyon katsayısı ise 1'dir (Coşkun ve diğ., 2017). Ünlü'nün (2019) korelasyon katsayısının aldığı değerlere göre yorumu ise;

-0,5<r<0=Zayıf, -0,9<r<-0,5=Orta, -1<r<-0,9=Güçlü, 0<r<0,5=Zayıf, 0,5<r<0,9=Orta, 0,9<r<1=Güçlü şeklindedir.

ÇMÖ alt boyutları (Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret) ile ÇPÖ arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo 4.8'e göre (**: p< 0.01; *: p< 0.05);

ÇMÖ alt boyutu olan Kurum-Yönetici ile Çalışan Performansı arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (p<0.01, r=0,639).

ÇMÖ alt boyutu olan İş Memnuniyeti ile Çalışan Performansı arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (p<0.01, r=0,658).

ÇMÖ alt boyutu olan Ortam-Ücret ile Çalışan Performansı arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (p<0.01, r=0,517).

Ayrıca ÇMÖ alt boyutlarının (Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret) birbirleri arasında da orta düzeyde pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (p<0.01, r=0,733-0,697-0,615).

Tablo 4.8: ÇMÖ Alt Boyutları İle ÇPÖ Korelasyon Analizi.

		Kurum-Yönetici	İş Memnuniyeti	Ortam-Ücret	Genel Çalışan Performansı
Kurum-Yönetici	r	1			
	p				
İş Memnuniyeti	r	0,733**	1		
	p	0,000			
Ortam-Ücret	r	0,697**	0,615**	1	
	p	0,000	0,000		
Genel Çalışan Performansı	r	0,639**	0,658**	0,517**	1
	p	0,000	0,000	0,000	

BÖLÜM 5. TARTIŞMA

Bu bölümde, konu bakımından yapılan araştırmaya benzer çalışmalara ve araştırmaya katılan spor merkezi çalışanlarının, veri toplama aracındaki sorulara verdikleri yanıtların analizi ile literatürde bulunan benzer çalışmalara yer verilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, cinsiyet değişkeninin çalışan memnuniyeti alt boyutları ve çalışan performansı düzeylerinde istatiksel olarak fark görülmemiştir. Katılım düzeylerinde, kadın katılımcıların erkek katılımcılardan sayısal olarak fazla olması dikkat çekmektedir. Elde edilen sonuca göre spor merkezlerinde çalışanların kadın ya da erkek olmasının memnuniyet ve performans düzeyleri açısından ilişki ifade etmediği sonucuna varılmaktadır. Uyaroğlu (2019) araştırmasında çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Buna göre kadın çalışanların çalışan memnuniyeti algı düzeyi ölçüm verileri, erkek çalışanların çalışan memnuniyeti algı düzeyi verilerine göre daha olumlu bulunmuştur. Koç'un (2019) gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanı 57 kişiyle gerçekleştirdiği çalışmaya göre, çalışanların iş doyum düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Atış (2011) tarafından bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu araştırmaya göre çalışanların memnuniyetleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eryücel (2008) tarafından özel spor merkezlerinde çalışanların iş doyumları seviyesi üzerine 168 kişi üzerinde yapılan çalışmaya cinsiyet ile iş doyumu arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Elyas (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında ise cinsiyet faktörünün çalışan memnuniyeti alt boyutlarından olan "Ekip çalışması ve çalışanlarla ilişkiler" faktörü istatistiksel olarak anlamı farklılıklar göstermiştir. Erken (2013) tarafından sağlık sektöründe çalışanların memnuniyetlerini belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre cinsiyet değişkeninin çalışanların memnuniyetinde etkili olmadığı gözlemlenmiştir. Yazıcıoğlu (2010) Türk ve Kazak öğretmenlerin memnuniyet

ve performans düzeylerini karşılaştırmıştır. Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin performans ortalamalarının cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık ortaya çıkardığı ve kadın öğretmenlerin performans ortalamalarının erkek öğretmenlerden daha fazla olduğu ifade edilmiştir. Şalvarcı (2019) tarafından turizm sektörü çalışanlarına uygulanan bir çalışmada cinsiyet değişkenine göre çalışan memnuniyeti ölçeği ve alt boyutları arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemeye dönük yapılan analizler neticesinde, kadın çalışanların memnuniyet düzeylerinin erkek çalışanlara oranla daha yüksek çıktığı ifade edilmiştir. Aynı çalışmada bu duruma neden olarak turizm sektöründeki çalışma şartlarının erkek çalışanlar için daha yorucu olmasından kaynaklanabileceği belirtilmiştir. Uyaroğlu (2019) çalışmasında çalışan memnuniyeti ölçüm verileriyle cinsiyet arasında anlamlı bir fark olduğunu ifade etmiştir. Buna göre kadın çalışanların memnuniyet düzeylerine ait veriler, erkek çalışanların memnuniyet düzeylerine ait verilere göre daha olumlu bulunmuştur. Serbest (2019) tarafından Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre kadın çalışanların memnuniyet ortalamalarının erkek çalışanlardan daha düşük olduğu belirtilmektedir. Karlı & Koçak'ın (2004) özel sağlık ve spor merkezi çalışanlarına yönelik uyguladıkları çalışmada erkek çalışanların iş doyumu düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Literatürde çalışma ile örtüşen ya da çalışmanın sonucunu desteklemeyen veriler de yer almaktadır. Ortaya çıkan farklı sonuçlara göre cinsiyet değişkeninin memnuniyet ve performans düzeyleri üzerinde ilişkisi olduğu konusunda kesin bir yargıya varılamamaktadır. Literatürde farklı sonuçlara ulaşılması, araştırmaların yapıldığı illerin sosyo demografik etmenlerine göre ya da sektörün karakteristik özelliklerine göre değişiklik göstermesinden kaynaklanabileceği öngörülmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, medeni durum değişkeni bakımından çalışan memnuniyeti alt boyutları ve çalışan performansı boyutunda istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre katılımcıların mesleki yaşantılarında profesyonelce hareket etme eğiliminde oldukları ve sosyal yaşantıları ile iş yaşantılarını birbirinden ayırt edebildikleri düşüncesinde oldukları yorumu getirilebilecektir. Alanyazında ulaşılan farklı sonuçlar araştırmaların yapıldığı illerin sosyo demografik karekteristiğiyle ya da araştırmaların yapıldığı sektörlerin özellikleriyle ilgili olabileceği düşünülmektedir. Atış (2011) tarafından bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları da bu araştırmanın sonuçlarıyla

örtüşmektedir. Bu araştırmaya göre de medeni durum değişkeni çalışan memnuniyetini etkilememektedir. Elyas (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında ise medeni durum faktörünün çalışan memnuniyeti alt boyutlarından olan "iş güvenliği, iş güvencesi, çalışanı takdir ve ödüllendirme" faktörü istatistiksel olarak anlamı farklılıklar göstermiştir. Erken (2013) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların kurumsal yöneticilerinin ortalama puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların genel çalışan memnuniyeti puan ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklı bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların ortalama iş doyumu puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların ortalama ücret ve çevre puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak reddedilmemedeki farkın çok küçük olduğu dikkate alınmalıdır. Araştırmaya katılan çalışanların genel çalışan memnuniyeti puan ortalamalarının medeni durum değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Serbest (2019) yaptığı çalışmada medeni durum değişkeniyle çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir farkın tespit edilemediğini ifade etmiştir. Uyaroğlu (2019) araştırmasında, çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Araştırmada bekâr çalışanların çalışan memnuniyeti ölçüm verileri evli çalışanların çalışan memnuniyeti ölçüm verilerine göre daha olumlu bulunmuştur. Kaya'nın (2007) çalışmasının sonuçlarına göre ise evli çalışanların bekâr çalışanlara göre iş memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, yaş değişkeninin çalışan memnuniyeti alt boyutları ve çalışan performansı düzeylerinde anlamlı bir farklılık görüşmemiştir. Literatürde bu çalışma ile örtüşen ya da çalışmanın sonucunu desteklemeyen verilere ulaşılmıştır. Farklı araştırma sonuçlarına göre yaş değişkeni ile memnuniyet ve performans düzeyleri arasında tutarlı ve anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkün değildir. Ulaşılan farklı sonuçlar araştırmaların gerçekleştirildiği illerin, bölgelerin ya da

sektörlerin; sosyo ekonomik, kültürel ve demografik yapılarına göre değişkenlik gösterebileceği öngörülmektedir. Diğer yandan araştırmada katılımcıların %78'inin 35 yaş ve altında olması, spor sektörü açısından bir avantaj olarak düşünülebilecektir. Spor merkezleri vermiş oldukları hizmetler ile müşterilerine dinç ve sağlıklı kalabilmeyi vaat etmektedir. Bıyıklı (2007) çalışmasında spor merkezine üye olan müşterilerin %69,6'sının fiziksel ve ruhsal olarak sağlıklı kalmak amacıyla spora ve spor merkezlerine katılım sağladıklarını ifade etmiştir. Buradan hareketle spor merkezi çalışanlarının genç, dinamik ve düzgün bir fiziki görünüşe sahip olmaları müşterilerin beklentileri ve ikna edilebilmeleri anlamında önemli bir faktör olarak nitelendirilebilir. Eryücel (2008) tarafından Türkiye'de faaliyet gösteren özel spor merkezi çalışanlarının iş doyum seviyeleri üzerine 168 kişinin katılımıyla yapılan çalışmada yaş ile iş doyumu arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Atış (2011) tarafından bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu araştırmaya göre yaş değişkeni çalışan memnuniyetini etkilememektedir. Donuk (2009) tarafından 60 spor yöneticisinin (kamu ve özel sektör) katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada da iş doyumu ile yaş arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Elyas (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında ise yaş faktörünün çalışan memnuniyeti alt boyutlarından olan "Kurumsal iletişim" faktörü istatistiksel olarak anlamı farklılıklar göstermiştir. Erken (2013) tarafından yapılan araştırmada da çalışanların yaş değişkeni ile memnuniyet durumları arasında bir ilişkiye rastlanamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların iş doyumu puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasında fark bulunamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların ücret ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların genel çalışan memnuniyeti puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Çoknaz (1998) tarafından 153 antrenör (takım ve bireysel sporlar) üzerinde yapılan çalışmaya göre katılımcıların yaşları arttıkça işten duydukları memnuniyetinde de arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren özel

sağlık ve spor merkezleri çalışanlarının iş doyumları üzerine Karlı & Koçak (2004) tarafından yapılan çalışmaya göre de çalışanların yaşları ilerledikçe işten duydukları doyumda artış göstermektedir. Koç (2019) tarafından 57 gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanı ile gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların iş doyum düzeyleri ile yaş arasında istatiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu ifade edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, eğitim düzeyi değişkeni bakımından çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı boyutlarında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Çalışmanın sonuca göre çalışanların eğitim düzeylerinin memnuniyetleri ya da performansları bakımından ilişkili olmadığı söylenebilmektedir. Katılımcılar yaptıkları işten memnun olma veya performans gösterme noktasında eğitim seviyesinin önemli bir değişken olmadığını belirtmektedir. Atış (2011) tarafından bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu araştırmaya göre de eğitim düzeyi değişkeni çalışan memnuniyetini etkilememektedir. Elyas (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçları da bu değişken doğrultusunda benzer sonuçlar vermiştir. Uzuntarla ve diğ., (2017) sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunamadığı belirtilmiştir. Akkuş (2012) tarafından bankacılık sektöründe uygulanan ve 155 banka çalışanının katılım sağladığı çalışmaya göre eğitim düzeyi ile iş doyumu arasında anlamlı bir farka ulaşılamamıştır. Erken (2013) tarafından yapılan çalışmada, kurum yöneticisinin puan ortalamalarının olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanlar eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların ortalama iş doyumu puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların ücret ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak bulunmamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların ortalama genel çalışan memnuniyeti puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilmiştir. Koç'un

(2019), gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmaya göre, çalışanların iş doyum düzeyleri ile eğitim durumu değişkeni arasında istatiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu belirtilmiştir. Dağ (2016) tarafından kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde yapılan çalışma, yapılan bu araştırmadan farklı olarak eğitim düzeyi açısından çalışan memnuniyetinin istatiksel olarak anlamı olduğu ifade edilmiştir. Araştırmaya göre ortaya çıkan sonuç ilk ve orta öğretim mezunu çalışanların memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu bununla birlikte eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklentilerinin daha yüksek olabileceği yönünde yorumlanmıştır. Ülkemiz genç bir nüfusa sahip olması ve artan üniversite mezunu sayısı, spor endüstrisi içerisinde de kendisine yer bulmuştur. Bu durumun spor hizmetinin kalitesine ve nitelikli iş gücünün artmasına olumlu yönde katkı sağlayabileceği öngörülmektedir. Ülkemizde her geçen gün artan üniversite sayısı ile eğitimli iş gücü sayısında da artış gözlemlenmektedir. Araştırmamızdaki katılımcıların büyük bir bölümü üniversite (önlisans/lisans/yükseklisans) mezunudur. Bu durum ilgili spor merkezlerinde eğitimli personel istihdam edildiğini göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre işletmede geçirilen çalışma süresi değişkeninin ÇMÖ alt boyutu olan Ortam-Ücret açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre çalışanların aynı örgüt ya da işletme çatısı altındaki çalışma süresi arttıkça Ortam-Ücret algılarının da arttığı söylenebilmektedir. İşletmede uzun süredir hizmet veren ve tecrübe kazanmış çalışanların örgüt ortamı ve ücret algıları ile beklentileri, örgüte yeni dâhil olan veya işletmede yeni sayılabilecek bir süredir çalışanların algı ve beklentilerine göre daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilecektir. Aynı işletme ve örgüt çatısı altında uzun süredir görev alan işgörenlerin; alışkanlıkları, motivasyonları ve adaptasyon düzeyleri örgüt çatısı altında kalarak mal ve hizmet üretmeye devam ettikleri düşünüldüğünde bu çalışanların memnun olmak için bir takım sebepleri olduğunu ve beklentilerinin karşılandığını göstermektedir. İşletmede uzun süredir çalışan personel için motive edici faktörlerin işe yaradığını öne sürülebilecektir. Öte yandan araştırmaya katılım sağlayan spor merkezi çalışanlarının %7,9'unun 1 yıl altı, %52,7'sinin ise 1-3 yıl arasında işletmede çalıştığı düşünüldüğünde işgücü devir hızının yüksek olduğu söylenebilecektir. Bu sonuç, birçok spor merkezi çalışanının kariyerlerinin ilerleyen safhasında beklentilerini karşılayamadıkları için işletmeden ayrılabilecekleri olasılığı da ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların spor

merkezlerinde uzun süre çalışmaya devam etmemeleri; çalışan kaynaklı beklenti ve taleplerin karşılanamaması, işletmeye ve işe olan bağlılığın sağlanamamış olması, iletişim eksikliği ve kariyer belirsizliği gibi birçok nedenden ötürü gerçekleşebileceği gibi işletme içerisinde yaşanan performans yetersizliği ve iş veriminin yeterli düzeyde sağlanamaması gibi bir takım sorunlarla da açıklanabilecektir. Söz gelimi işletmeler personel maliyetlerini en aza çekmek için tecrübesiz ve sektörde yeni çalışanları tercih edebilir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına göre işletmede daha kıdemli olan ve tecrübe sahibi çalışanların memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum bahsi geçen çalışanların işletmeye karşı aidiyet duygusu hissetmeleri, alışkanlıklarından vazgeçememeleri ve kariyer hedeflerini bu şekilde biçimlendirmek isteğinde olduklarını düşündürmektedir. Karlı & Koçak'ın (2004) özel sağlık ve spor merkezi çalışanı 162 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmaya göre işletmede geçirilen hizmet süresi ile çalışanların iş doyumları ve memnuniyet düzeyleri arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Ortaya çıkan sonuca göre işletmede geçirilen hizmet süresi arttıkça çalışanların iş doyumu ve memnuniyet düzeyleri de artmaktadır. Akpınar'ın (2010) spor federasyonlarında çalışan 152 katılımcı üzerinde yaptığı çalışmaya göre hizmet süresi 16-20 yıl arasında olan katılımcıların iş doyumu ve memnuniyet düzeyleri diğer gruplara kıyasla yüksek çıkmıştır. Araştırma sonuçları bu araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Borş'un (2010) çalışmasına göre çalışma süresi ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, çalışma süresinin artmasıyla performansın yükseleceği belirtilmiştir. Uyar (2013) çalışmasında işletmede 1-3 yıl arasında görev yapan çalışanların iş doyumunun 4-6 yıl arasında görev yapan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu, bu durumun işe yeni başlayan 1-3 yıl arası çalışanların beklenti ve hedeflerinden kaynaklandığı ifade etmiştir. Atış (2011) tarafından bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Aynı araştırmada işletmede çalışma süresinin çalışan memnuniyetinde etkili olmadığı yönünde sonuçlara yer verilmiştir. Dağ (2016) tarafından yapılan çalışmaya göre kurumda çalışma süresinin çalışan memnuniyeti açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, meslekte geçirilen çalışma süresi değişkeninin çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı boyutlarında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Elyas (2016) ve Atış (2011) tarafından yapılan

araştırmaların sonuçları da bu değişken doğrultusunda benzer sonuçlar vermiştir. Arslan (2019) tarafından sağlık sektöründe yapılan çalışmaya göre ise iş memnuniyeti en yüksek olan çalışanların 16-20 yıllık iş tecrübesine sahip olan çalışanlar olduğu ifade edilmiştir. Yazıcıoğlu (2010) çalışmasında öğretmenlerin sahip oldukları iş tatmin düzeyi ve gösterdikleri performans düzeyi meslekte geçirdikleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. 11–15 yıl çalışma yılına sahip olan öğretmenlerin iş tatmin ortalamasının diğer çalışma süreleri içerisinde bulunan öğretmenlerden yüksek olduğu belirtilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre işletmedeki görev dağılımı değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ve ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, 0,05 anlamlılık düzeyinde spor merkezinde görev yapmakta olan katılımcılarının pozisyonlarının ÇMÖ alt boyutları olan Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici pozisyonundaki çalışanların, antrenör-eğitmen pozisyonunda çalışan katılımcılara göre Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. İşletmelerde bugünün yöneticileri, geçmişte aynı işletmede ya da farklı örgütlerde değişik pozisyonlarda ve görev tanımlarıyla çalışan kimselerdir. İşletme çatısı altında gelinebilecek en üst mevki ve pozisyon yönetici olmaktır. Katılımcı grupları arasında gözlemlenen bu istatiksel anlamlı farklılığın, yönetici katılımcıların antrenör-eğitmen pozisyonundaki katılımcılara göre kariyer hedeflerine ulaşmaları, yaptıkları işi ve görevlerini kanıksamış olmaları, almış oldukları sorumluluk, aidiyet duygusu ve tatmin duygusu ile açıklanabilmesi olasıdır. Çalışan performansı bakımından ise anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır. Reşitoğlu (2011) tarafından otomotiv sektöründe çalışan beyaz yakalı katılımcılara yönelik yapılan çalışmaya göre çalışanların memnuniyet düzeylerinin çalıştıkları departmanlara göre de değişiklik gösterebileceği ifade edilmektedir. Koç (2019) çalışmasında, çalışanların iş doyum düzeyleri ile görev/unvan değişkeni arasında istatiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu belirtilmiştir. Dolaşır & Dolaşır (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada beden eğitimi ve spor yüksekokulu çatısı altında görev yapan öğretim elemanlarının iş doyumu düzeyleri üzerinde durulmuştur. Çalışmaya göre okutman kadrosunda yer alan çalışanların öğretim-araştırma görevlisi kadrosunda yer alan çalışanlara kıyasla iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Belli ve diğ. (2012) tarafından yapılan araştırmada Ege bölgesinde yer alan gençlik ve

spor il müdürlüğü çalışanlarınım görevleri ile iş doyumları arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların ÇPÖ algıları bakımından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaması, çalışanların kendi performanslarıyla ilgili olumsuz düşünce içerisinde olmamaları ve bu doğrultuda objektif davranamayacakları şeklinde yorumlanabilir. Yazıcıoğlu (2010) tarafından Türk ve Kazak öğretmenlerin iş memnuniyetleri ve performans düzeylerinin karşılaştırıldığı çalışmada öğretmenlerin yaptıkları işten elde ettikleri tatmin düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Özbek (2019) tarafından yapılan çalışan memnuniyet ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmada bağlılık ve memnuniyet arasında anlamlı farklılık bulunmakta ve çalışanların memnuniyet artışlarının bağlılığı etkilediği ifade edilmektedir. Bu sonuçtan hareketle çalışan memnuniyetinin performansa da etki etmesi kuvvetle muhtemeldir.

Çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ölçebilmek adına sıra korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların memnuniyeti seviyeleri arttığında performanslarında da yükselme durumu ortaya çıkacaktır. Varılan sonuç literatürdeki bazı diğer bulgularla (Taghipourasl, 2019; Gülakan, 2013; Yapar, 2005) benzerlik göstermektedir. Uluslararası işletmelerde çalışanların, çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Taghipourasl, 2019).

BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Spor merkezi çalışanlarının memnuniyet ve performans düzeyleri incelendiğinde; İstanbul Anadolu yakasındaki spor merkezi çalışanlarından elde edilen veriler esas alınarak yapılan bu çalışmada katılımcıların görüşlerine göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yaş değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı incelenmiştir. Katılımcıların yaş grubu dağılımlarının ÇMÖ Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret alt boyutları ve ÇPÖ için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı belirlenmiştir.
- Cinsiyet değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyet değişkeninin ÇMÖ alt boyutları olan Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret ile ÇPÖ için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlemlenmiştir.
- Medeni durum değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı incelenmiştir. Medeni durum değişkeninin ÇMÖ alt boyutları olan Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret ile ÇPÖ için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlemlenmiştir.
- Eğitim düzeyi değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların eğitim düzeylerinin ÇMÖ Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret alt boyutları ile ÇPÖ bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlenmiştir.
- İşletmedeki görev dağılımı değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, spor merkezinde görev yapmakta olan katılımcılarının

pozisyonlarının ÇMÖ alt boyutları olan Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret alt boyutunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı incelendiğinde ise, yönetici pozisyonunda görev yapan katılımcıların antrenör-eğitmen pozisyonunda görev yapanlara göre ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Buna karşın ÇPÖ işletmedeki görev pozisyonu bakımından anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlemlenmiştir.

- İşletmede geçirilen çalışma süresi değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, işletmede çalışma süresi değişkeninin ÇMÖ alt boyutu olan Ortam-Ücret açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortam-Ücret alt boyutunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı incelendiğinde, işletmede 7 yıl ve üzeri çalışan kişilerin 1 yıldan az, 1-3 yıl arası çalışanlara göre ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Elde edilen sonuç doğrultusunda çalışanların işletmede geçirdikleri süre arttıkça Ortam-Ücret algılarının ve beklentilerinin de arttığı söylenebilir. Ayrıca ÇMÖ diğer alt boyutları olan Kurum-Yönetici ve İş Memnuniyeti ile ÇPÖ işletmedeki çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlenmiştir.
- Meslekte geçirilen çalışma süresi değişkeninin ÇMÖ alt boyutları ile ÇPÖ bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı incelenmiştir. Spor merkezinde görev yapmakta olan katılımcıların mesleki çalışma sürelerinin ÇMÖ Kurum-Yönetici, İş Memnuniyeti ve Ortam-Ücret alt boyutları ile ÇPÖ bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlemlenmiştir.

6.2. Öneriler

Bugünün iş dünyasında yaşanan gelişmeler ve var olan işletmeler arası rekabet, insana ve beşeri faktörlere yapılan yatırımları her geçen gün daha önemli hale getirmektedir. Şartların gün geçtikçe daha da zorlaştığı bu ortamda başarılı olabilmek ve işletmenin devamlılığını sağlayabilmek için güçlü ve kaliteli bir işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Pazarda kalabilen, rekabet ortamına ayak uydurabilen, değişen şartlara uyum

sağlayabilen, nitelikli ve kaliteli bir hizmet sunabilen işletmeler, vasıflı ve kalifiye insan gücü istihdamıyla ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda işletmelerdeki en önemli güç unsuru insan kaynağıdır. İnsana yapılan yatırımların arttırılması halinde çalışanların memnuniyetlerinde ve performanslarında artış gözlemlenecektir (Üstün, 2014). Çalışan memnuniyetinin, çalışan performansı ile etkileşim halinde olduğu gözlemlenen bu araştırma sonucunda araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik sunulan öneriler aşağıdaki gibidir;

- Daha büyük bir örneklem grubu ile daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Literatürde çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalar kısıtlı düzeydedir. Araştırmaların sayısı arttırılarak, tüm sektörlerde geçerli olan çalışan memnuniyeti ve performansı konusunda daha verimli sonuçlar elde edilebilir. Araştırmacılar farklı illerde daha kapsamlı araştırmalar yaparak olası bölgesel farklılıkları ortaya koyabilir.
- Çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı ile etkileşim halinde olan ya da olabilecek farklı değişkenlerin bir arada yer alabileceği farklı çalışmalar gerçekleştirilebilir.
- Çalışanlarının memnuniyet ve performans düzeylerinin arttırılması noktasında önemli olan, memnuniyet ile performans düzeylerini olumlu yönde etkileyen faktörlerle ilgili spor merkezi yöneticilerine ve işverenlerine eğitimler verilebilir, konunun üzerinde daha fazla hassasiyet göstermeleri sağlanabilir.
- Spor merkezi yöneticilerinin ya da işverenlerin çalışanlarını memnun edebilecek ve performanslarına olumlu yönde katkı sağlayabilecek unsurları tespit ederek çalışanlarının memnuniyet ve performans düzeylerinin arttırılabilmesi yönünde çalışmalar yapılabilir.
- İşletme çalışanlarının memnuniyet durumları ve buna bağlı performans düzeyleri sürekli olarak takip edilmelidir. Bu amaçla belirlenen sıklıklarda uygulanmak üzere anketler uygulanabilir ve anket sonuçlarına göre aksiyon alınabilir.
- Çalışan memnuniyeti ve performans artırımı kapsamında spor merkezi çalışanlarıyla sosyal ve kültürel etkinlikler gerçekleştirilebilir, çalışanların karar verme süreçlerinde aktif olarak bulunması sağlanabilir, fikir ve düşüncelerinden yararlanılabilir.

- Çalışanların performansları takip edilebilir, performans düzeyi yüksek olan çalışanlar ödüllendirilebilir, diğer çalışanların da bu yöntemler ile teşvik edilmesi sağlanabilir.
- Çalışanların bireysel gelişimleri için gösterdikleri çabalar desteklenebilir, alanlarıyla ilgili işletmeye de katkı sağlayabilecek türde eğitimlere katılımları teşvik edilebilir, değişen yeniliklerden ve meslekleriyle ilgili güncel gelişmelerden faydalanmaları sağlanabilir.

KAYNAKLAR

Acuner, Ş. A. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri. Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları.

Adıgüzel, O., & Keklik, B. (2011). Sağlık kurumlarındaki işgörenlerin iş tatmini ve bir uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 305-318.

Akal, Z. (2000). Performans Ölçüm ve Denetimi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akal, Z. (2011). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473.

Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, (Journal of Black Sea Studies/Karadeniz Araştırmaları Kış 2012 Sayı 32 Sayfa: 171-202.

Akpınar, S. (2010). Spor Federasyonlarında Çalışanların,Sosyal Beceri,İş Doyumu ve Problem Çözme Yeterlilikleri Üzerine Bir Araştırma Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.

Aksan, A. (2019). Çalışan memnuniyetini açıklayan faktörlerin incelenmesi ve kargo sektöründe bir uygulama. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Ekonometri Ana Bilim Dalı / İstatistik Bilim Dalı.

Aksoy, M. (2010). Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı.

Akuş, B. (2012). Ticaret Bankalarında Çalışanların İş Doyumu: Şanlıurfa Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Akyıldız, G. (2016). Kamu sektöründe çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik bir araştırma: İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü örneği (Doktora Tezi). İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Akyol, E. M. (2011). Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi (1.Baskı, Ciltsiz). Ankara: Ankara Nobel Akademik Yayıncılık.

Altındağ, E., & Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu Ve Performansi Üzerindeki Etkisi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 281-297.

Anadolu Üniversitesi Yayınları. (2013).

Argon, T., & Altay, E. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi (l.Baskı). Ankara: Nobel Basımevi.

Argon, T., & Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınevi.

Arslan, V. (2019). Çalışanların yönetici desteği, duygu düzenleme, iş memnuniyeti ve örgütsel performans algıları arasındaki ilişkilerin analizi: Sağlık sektöründe bir uygulama. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(12), 1-25.

Atılgan, F. (2014). Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım.

Atış, A. (2011). Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin çalışan memnuniyetine etkileri (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.

Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (5), 41-62.

Babacan, M. (2000). İş tatmini ile toplam kalite yönetimi ilişkisi ve uygulamadan bir örnek. İstanbul: Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı.

Barutçugil, İ. (. (2002). Performans Yönetimi (1. Baskı). stanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz.

Başkaya, R. (2014). Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. Sayıştay Dergisi Sayı:62 Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Belli, E., Ekici, S., & Ünal, H. (2012). EgeBölgesindekiGençlikveSporİl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması. Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi, 7(1): 18-33.

Benligiray, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yöntemi. No:1174. Eskişehir: : T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Bilgiç, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers. The Journal of Psychology, 132(5), 549-557.

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Bingöl, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Bıyıklı, T. (2007). Vücut İmgesinin ve Özel Spor Salonlarının Egzersize Başlama ve Devam Etme Motivasyonu Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Borş, D. (2010). Konaklama işletmelerinde stresin çalışan performansına etkileri: Belek'teki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı.

Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması.

Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi (2.Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Budak, G., & Budak, G. (2004). İşletme yönetimi.7.Baskı. İzmir: Barış Yayıncılık.

Bulut, N. A. (2018). Çalışan memnuniyetine etki eden faktörlerin önceliklendirilmesi: Eğitim ve araştırma hastanesinde bir uygulama / Prioritizing faktors affecting employee satisfaction, an application in trainning and research hospital. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö., & Miski Aydın, E. (2015). Örgütsel Davranış 2.Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Ceyhun, S. (2006). Ceyhun S. 2006. Spor İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları. Sakarya Yayıncılık.

Çabukel, R. (2008). Çalışan memnuniyeti analizleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İktisat Bölümü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı / Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı.

Çağlar, N. G. (2016). Sağlık turizminde içsel pazarlama uygulamalarının hizmet kalitesine etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Sağlık Kurumları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı.

Çalışır, H. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi) Hemşire- Ebe Hemşireler Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çankır, B., & Çelik, D. S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 54-67.

Çoknaz, H. (1998). Takım ve Bireysel Spor Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor YönetimiBilimleri Anabilim Dalı.

Dağ, Z. (2016). Kamu kurumlarında çalışan personelin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi ve kurumlar arası kıyaslanması (İzmir ili örneği) (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı.

Davis, K. (1988). İşletmede insan davranışı: örgütsel davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Doğan, & Kılıç. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 8 (14), s. 60-87.

Doğan, M., & Akandere, M. (2019). Taekwondo Antrenörlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Spormetre, 17(2),154-162.

Doğan, S., & Karataş, A. (2011). Örgütsel etiğin çalişan memnuniyetine etkisi üzerine bir araştirma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (37), 1-40.

Dolaşır, S., & Dolaşır, S. (2006). Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3: 103-109.

Donuk, B. (2009). Özel ve Kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21: 184.

Eceoğlu, S. (2020). Çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Bir telekomünikasyon şirketi örneği. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bilim Dalı.

Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3) 35-52.

Ekenci, G., & İmamoğlu, A. (2002). Spor İşetmeciliği. 1. Basım, s. 52-53. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Elyas, S. (2016). Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında örgütsel faktörlerin rolü: Bir özel hastaneye ilişkin araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.

Erçorumlu, M. (2017). Çalışan memnuniyetinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkinliği: Ankara ilinde bir otel uygulaması (Doktora Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı / İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Bilim Dalı.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & T, S. E. (2011). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5(1), 17-26.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. Yayın no: 248. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış. 2. Baskı. İstanbul İ.Ü.İ.F.: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Eren, E. (2001). Yönetim Ve Organizasyon Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Ergin, G. (2012.). Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanların Üzerinde Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Erinçin, Ö. (2005). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Astlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Üniversitesi.

Erken, M. (2013). Çalışan memnuniyeti üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / Kalite Yönetimi Bilim Dalı.

Eroğlu, F. (2000). Davranış Bilimleri. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Eryücel, M. E. (2008). Türkiye'deki Özel Spor Merkezlerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Seviyeleri, Yayımlanmamış YüksekLisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı .

Eser, F. (2015). Üniversite Spor Tesisleri Kullanıcıları Memnuniyet Düzeyi: Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretimi Anabilim Dalı.

Fındıkçı, İ. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.

Geylan, R. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gökalp, S. A. (2013). Performans Yönetimi ve Başarıya Etkisi: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Gözen, E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketlerine Üzerine Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı.

Gülakan, G. (2013). Kamu hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti: Yalova örneği (Yüksek Lisans Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.

Gündoğdu, C., & Devecioğlu, S. (2009). Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması. e-Journal of New World Sciences Academy, 4(1), 10-2.

Güney, S. (2014). İnsan Kaynakları yönetimi (1. Baskı). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürbüz, C. (2019). Özel Spor İşletmelerinde Hizmet Alan Bireylerin Memnuniyet Düzeylerinin Belirlenmesi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Gürbüz, S. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

İlleez, A. A., & Güner, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi. Tekstil ve Konfeksiyon (1), 325-327.

İpek, E. (2010). İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Işık, Ü. G. (2014). Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Çalışan Memnuniyeti (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumlan Yönetimi Bilim Dalı.

Jyoti, A. (2016). Employees satisfaction in service sector a comparative study of Vidyut Vitran Nigams in Rajasthan. University of Rajasthan/Department of Business Administration.

Karaduman, A. (2002). Ekip çalışmasında liderin iş tatmini üzerindeki etkisi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı.

Karakaş, A., & Şahin, N. (2017). The Relation Between Work Family Conflict And Employee Performance: A Research On Hotel Employee. Sosyoekonomi, 25(32), 51-69.

Karlı, Ü., & Koçak, S. (2004). Türkiye'deki Özel Sağlık ve Spor Merkezlerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Seviyeleri. Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi, 15(3):133.

Katırcı, H. (2016). Spor Tesis Yönetimi (Editör: Basım HN, Argan M). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminin Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), 355-372.

Kaya, N., & Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Ekev Akademi Dergisi, 18(58): 97-122.

Kaymaz, K. (2009). The Effects Of Job Rotation Practices On Motivation: A Research On Managers In The Automotive Organizations. Business And Economics Research Journal, 1(3), 69-85.

Keser, A. (2006). Çalışma Yaşaımında Motivasyon. Alfa Aktüel Yayınları.

Keser, A. (2011). Çalışma Psikolojisi (2.Baskı). Ekin Yayıncılık.

Koç, E. (2019). Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İş Doyumu İle Paternalist Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Koçak, R. D. (2011). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Korkmaz, O. (2011). Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi Yöntemi ile Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Hastanesi Üzerine Yürütülen Bir Araştırma, Doktora Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kösedağı, Y. (2014). Yöneticilerin Duygusal Zekâsı ve Yenilikçi Kurum Kültürü İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Landy, F. J., & Farr, J. L. (1983). The Measurement of Work Performance:. Methods, Theory, and Applications. New York: Academic Press.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology.

Luecke, R. (2008). Performans Yönetimi. (A. Özer, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Luthans, F. (2002). Organizational Behaviour. New York: McGraw-Hill Companies Inc.

Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 4(1): 41- 52.

Mete, C. (2006). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi . İstanbul: Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı.

Morse, N. C. (1953). Satisfactions in the white-collar job.

Oben, A. (2010). Çalışanın iş memnuniyetinin, sağlığı ile olan ilişkisi . İstanbul: Maltepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Psikoloji Bölümü / Psikoloji Ana Bilim Dalı / Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Bilim Dalı.

Okakın, N. (2008). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Oral, S., & Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyonu artırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar. Verimlilik Dergisi, 3(3), 93-116.

Öğer, C. B. (2009). İnsan kaynaklarında çalışan memnuniyeti ve bir örnek olay. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü / İşletme Ana Bilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

Özbek, K. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve kamu sektöründe çalışan memnuniyeti ile çalışan bağlılığı üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Esenyurt Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı.

Özdemir, İ. (2007). Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Model Önerisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Özel, E. K. (2012). Yazılı basın işletmelerinin içsel pazarlama sürecinde çalışan memnuniyeti (Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Gazetecilik Ana Bilim Dalı.

Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi (l.Baskı). Ankara: Nobel Kitabevi.

Özkalp, Ç., & Kırel, Ç. (2013). Örgütsel davranış. Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Öztürk, A., & Güzelsoydan, Y. (2001). Büyük Mağazalarda Çalişan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştirma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(1-2).

Öztürk, Ü. (2006). Organizasyonlarda Performans Yönetimi (1. Baskı). İstanbul:: Sistem Yayıncılık.

Palmer, M. J. (1993). Perfromans Değerlendirmeleri (l.Baskı b.). (D. Şahiner, Çev.) . İstanbul: Rota Yayın Yapım.

Palmer, M., & Winters, K. T. (1993). Fundament Als of Human Resources (1. Baskı). . American Management Association.

Pehlivan, İ. (1995). Yönetimde Stres Kaynakları (s. 11-12). içinde Ankara: Pegem Yayınları.

Pelit, E., & Öztürk, Y. (2010). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri: Sayfiye ve şehir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2(1), 43-72.

Pınar, B. (2012). İş Tasarımı Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. İstanul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Ramazanoğlu, F., & Ramazanoğlu, N. (2000). Spor Tesislerinin Planlandırılması ve İşletmesi. Spor Araştırmaları Dergisi, 4 (3).

Reşitoğlu, S. (2011). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ve Çalışan Memnuniyeti Bir Uygulama. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.

Richardson. (1981). Stres, Work Design and Productivty (s. 15-30). içinde New York: John Wiley and Son.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). Örgütsel Davranış, (14. Basımdan Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2013). İşletme (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). Örgütsel psikoloji. 3. Baskı. Bursa: Alfa Basım Yayın.

Sarıkamış, Ç. (2006). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.

Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama (1. Baskı). İstanbul: İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Sattar, B. M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi: Tcdd Genel Müdürlüğü Örneği. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Serbest, L. (2019). Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: SGK Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi),. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sevilmiş, A. (2015). Hizmet odaklı spor işletmelerinde dış müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. Konya: Selçuk Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı.

Sevimler, S., Duran, C., & Çetindere, A. (2011). Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Eskişehir Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29, 87-100.

Sığrı, Ü., & Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma . Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6 (12), 130-154.

Silah, M. (2001). Çalışma Psikolojisi.

Sivrikaya, K., & Şahin, H. (2019). Sağlık Kültür Ve Spor Daire Başkanlıklarında Çalışan Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi: İstanbul Örneği. International Multilingual Journal of Science and Technology, 2528-9810 Vol. 4 Issue 2.

Songur, H. M. (1995). Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü (6. Baskı). Ankara: MAhalli İdareler Genel Müdürlüğü.

Spector, P. (1997). Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes and Consequences. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Şahin, L., Bacak, B., & Güler, M. (2015). Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.

Şalvarcı, S. (2019). Turizm işletmelerinde içsel pazarlama, sosyo-kültürel uyum ve çalışan memnuniyeti ilişkisi: Antalya'da yapılan bir araştırma (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı / Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı.

Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü / İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Şentürk, B. (2015). 360 Derece Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek, M. Ş. (2007). Yönetim ve organizasyon. Konya: Adım Matbaacılık.

Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, Ş., Çelik, A., & Akgemici, T. (2014). Davranış Bilimleri 2.Basım. Konya: Eğitim Yayınevi.

Taghipourasl, S. (2019). Uluslararası işletmelerde çalışanların memnuniyeti ve performansları (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı.

Tahiroğlu, F. (2003). Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. 3.Baskı. İstanbul: Hayat Yayınları.

Tatareddy, M. (2015). Employee job satisfaction a Case Study of South Central Railway. Doctoral Dissertation, University of Rajasthan.

TDK. (2021, Şubat 14). Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi. www.tdk.gov.tr adresinden alındı

Telman, N., & Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. Epsilon Yayıncılık.

Tezeller, A. (2009). Hastanelerde Performans Değerleme ve İstanbul'da Faaliyet Gösteren Özel Hastanelere Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim D.

Tınar, M. Y. (1996). Çalısma Psikolojisi (s. 62). içinde İzmir: Necdet Bükey Basım.

Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(1) s.595.

Trahant, B. B., & Koonce, R. (1997). "12 Principles of Organizational Transformating". Management Review, vol.86, No:8, pp.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon Sayıştay Dergisi Sayı:88.

Tural, M. (2007). Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Türk, M. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Gazi Kitabevi.

Uyar, Y. (2013). Ankara İlindeki Özel Spor Merkezlerinde Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=4191&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeligi&mevzuatTertip=5 adresinden alındı

Uyargil, C. (2013). Performans Yönetimi Sistemi (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Uyargil, C., & vd. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Uyaroğlu, A. (2019). Hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti üzerine bir araştırma (Konaklama işletmeciliği örneği). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.

Uysal, Ş. (2014). Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Uzuntarla, Y., Ceyhan, S., & Fırat, İ. (2017). Çalışan performansının incelenmesi: Sağlık sektörü örneği. Gülhane Tıp dergisi, 16-20.

Ünal, A. (2015). Uludağ Üniversitesi Karacabey Meslek Yüksekokulu İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme Ücret Performans İlişkisi.

Ünal, Ö. F. (2016). Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi Ve Kırtasiye Mağazalar Zinciri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.12, S.1, s.161-176.

Üneş, Y. (2013). Sağlıkta dönüşüm projesi kapsamında yapılan uygulamaların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi: Ayvalık Devlet Hastanesi ve Edremit Devlet Hastanesi örneği. Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / Hastane ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı.

Ünlü, Ü. Ş. (2019). Örgütsel öğrenme ve inovasyonun firma performansı üzerine etkisi: Taşımacılık sektörü örneği. Konya: Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı.

Üstün, İ. (2014). Çalışan Memnuniyetinin Performans Üzerine Etkilerinin Araştırılması: İstanbul Avrupa Yakasındaki Matbaacılar Örneği. İstanbul: İstanbul Avrupa Yakasındaki Matbaacılar Örneği.

Üzüm, Y. Z. (2020). Spor Merkezi Sahiplerinin Özel Spor Merkezi Kurmasındaki Motivasyonları. İstanbul: armara Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı.

Varela, N., Concepcion, Vázquez-Casielles, R., & Iglesias, V. (2010). Explaining customer satisfaction with complaint handling. International Journal of Bank Marketing.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1995). Management and Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Yalçın, H. (2006). Performans Değerlendirme ve Ücretler. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yapar, T. (2005). Motivasyonun iş verimliliği üzerine etkisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. bilig, 55(1), 243-264.

Yetkin, D. (2003). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, E. (2011). Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik DAvranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi, 14.

Yücel, A. S., Gündoğdu, C., & Karadağ, T. F. (2012). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksek Okulu'nda Çalışan Memnuniyetliğinin İncelenmesi (Elazığ İli Örneği). Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağlık Ve Tıp Bilimleri Dergisi, Cilt:2 Sayı: 4 ss. 31-51.

Zaim, S. (2007). Çalışma Ekonomisi, 10. Baskı. İstanbul: Filiz Kitabevi.

EKLER

Ek A: Anket Soruları

Değerli Katılımcı, bu anket spor merkezi çalışanlarına yönelik bilimsel bir araştırma için yapılmaktadır. Anket sorularına vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın niteliği açısından önem arz etmektedir. Anket için vereceğiniz tüm bilgiler saklı tutulacaktır. Aşağıdaki sorulara yanıt verilirken, bir cümle okunduktan sonra akla gelen ilk seçenek tercih edilmeli ve size en uygun olan seçenek çarpı (X) koyularak işaretlenmelidir. Lütfen tüm sorulara yanıt vermeyi unutmayınız ve adınızı/soyadınızı yazmayınız. Araştırma sonuçları dileyen katılımcılarımız ile paylaşılabilecektir. İlginiz için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yalçın Doğruer

1. Bölüm

- Yaşınız : …….
- Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

- Medeni Haliniz

( ) Evli ( ) Bekâr

- Eğitim Durumunuz

( ) İlk/Orta Okul
( ) Lise
( ) Ön Lisans
( ) Lisans
( ) Lisansüstü

- İşletmedeki Göreviniz

( )Yönetici
( )Antrenör / Eğitmen
( )Masör / Masöz
( )Satış Danışmanı
( )Sağlık Personeli
( )Teknik Personel
( )Temizlik Personeli
( )Güvenlik Personeli
( )Stajyer
( )Diğer (Belirtiniz) ……....

- İşletmenizde Geçirdiğiniz Çalışma Süreniz (Yıl Olarak Belirtiniz): ……..
- Mesleğinizdeki Toplam Çalışma Süreniz (Yıl Olarak Belirtiniz): ……..

2. Bölüm

No.	Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Ölçek İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum kalite bilincine sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Çalıştığım kurum çalışan memnuniyetine önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Çalıştığım kurum çalışanlarına önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Çalıştığım kurumun yöneticileri, çalışanlar ile ilişkilerinde açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Genel olarak çalıştığım kurumun yönetiminde memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Yöneticim beni işimle ilgili konularda gerektiği biçimde bilgilendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Yöneticim kişisel gelişimimi teşvik eder ve gerektiğinde motive eder.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Yöneticim çalışırken karşılaştığım sorunların çözümüne karşı yapıcı yaklaşım sergiler.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Yaptığım işten memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
10	İşimle ilgili benden ne beklendiğini biliyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Çalıştığım kurumun düzenlemiş olduğu eğitim faaliyetlerinden memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Çalıştığım kurumda, çalışanlar üzerine düşen sorumlulukları yerine getirir.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Çalıştığım kurumun yemek şartlarından memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Çalıştığım kurum temizlik ve düzene önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Çalıştığım kurum çalışan güvenliğine ve sağlığına önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Çalıştığım kurumda ödenen ücret tatmin ediyor.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Çalıştığım kurumda haftalık mesai süresinden daha fazla çalışılır.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Çalıştığım birimde açık ve sınırları belirlenmiş yazılı bir görev tanımım var.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Ücret olarak daha iyi bir teklif gelirse kurumdan ayrılmayı düşünebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Çalışma mekânımız fiziksel sağlığı gözetecek şekilde düzenlenmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Devamsızlık oranlarım düşüktür.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Moralim yüksektir.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
25	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	( )	( )	( )	( )	( )

Ek B: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 29/07/2020-E.6445

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı :26428519/044/
Konu :Etik Kurul İzni

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Etik Kurulunun **29/07/2020** tarih ve **09** **no'lu** toplantısında almış olduğu birinci maddesine **(madde 1)** ilişkin karar örneği aşağıda sunulmuştur.
Bilgilerinize gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Yusuf ÇAY
Etik Kurulu Başkanı

Madde 1 – Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün **02/07/2020** tarihli ve **100/5238** sayılı Araştırma İzni konulu yazısı yazısı ve eki görüşmeye açıldı.
Enstitümüz Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Yalçın DOĞRUER**'in, **Dr.Öğr.Üyesi Sevda ÇİFTÇİ** danışmanlığında hazırladığı "Spor Merkezi Çalışanlarının Memnuniyet ve Performans Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli (Anadolu Yakası) Örneği" konulu çalışmasının Etik açıdan **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

EK :
Başvuru dilekçesi ve ekleri (13 Sayfa)

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan Sakarya
Tel:0 264 616 00 09 Faks:0 264 616 00 14
E-Posta :etik@subu.edu.tr Elektronik Ağ :www.subu.edu.tr

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Yalçın DOĞRUER, [redacted] doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 2006 yılında Kadıköy Mehmet Bayazıd Lisesi'nden mezun oldu. 2008 yılında Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü'nde lisans eğitimine başladı. 2012 yılında yüksekokul üçüncüsü ve bölüm ikincisi olarak mezun oldu. Lisans eğitimi devam ederken aynı yüksekokulda Antrenörlük Eğitimi Bölümü'nde yandal eğitim programını bitirdi. Pedagojik formasyon eğitimini 2015 yılında tamamladı. 2016 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans programına başladı. Bir süre eğitimine zorunlu olarak ara vermek durumunda kaldı. 18.05.2018 tarihinde 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren öğrenci affı ile yarım kalan yüksek lisans eğitimine Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde devam etmeye başladı. Evlidir ve spor yöneticiliği yapmaktadır.