

# TOPLU TAŞIMACILIKTA KURUMSAL PERFORMANS ve ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: İZMİR

Ayşin Nalan YETMEN  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora öğrencisi

Hakkı KİŞİ  
Prof.Dr.,Dokuz Eylül Üniversitesi  
Deniz İşletmeciliği Ve Yönetimi  
Yüksek Okulu

## 1. GİRİŞ

Literatür incelendiğinde kurumsal performans ölçümüne giderek daha fazla önem verildiği görülmektedir. Kısıtlı kaynakların etkin ve verimli kullanımı yanında son zamanlarda başarılı kurumlarda görülen farklılıklar, araştırmacılar için, bu konuda daha fazla inceleme yapma isteği uyandırmıştır.

Özellikle insan kaynakları ile ilgili çalışmalar tüm çevrelerce önemsenerek, insan odaklı çalışmalar ilgi çekmiştir. Literatürde farklı özelliklerle ele alınan kurumsal performans ölçümleri olmasına rağmen, bu çalışma insan kaynakları açısından ele alınarak şekillendirilmeye çalışılmıştır. Çalışan memnuniyeti ve dolayısıyla kurumsal performansa etkileri de bu bağlamda incelenerek, çıkarımlar yapılmaya ve yeni bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Performans (Kapasite Kullanım Oranı); bir objenin, öncelikleri belirlenmiş bir konuda belli bir süre içinde bir hedefe bağlı olarak sonuçlar üretme yeteneği olarak açıklanmaktadır. Amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. (Erdil ve Kalkan, 2005; Akal, 2003)

Performans ölçümü ise önceden belirlenmiş hedeflere ulaşırken arzulanan ilerlemeyi ortaya çıkaran gösterge (International Transportation Committee, 2004) ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak değerlendirilmesi ve betimlenmesidir. (Donovan,1999; Erdil ve Kalkan, 2005) İşletme performansı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. (Akal, 2003) Performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelmektedir. (Kılınç ve Akkavuk, 2001) Bu düzey; ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile belirlenir. İşletme gibi karmaşık bir yapı taşıyan sistemlerde bu değerlendirme çok boyutlu olmalıdır. Performans çok geniş boyutludur ve pek çok performans boyutu ile ifade edilebilir. (Akal, 2003)

Kurumlar performans ölçümü sayesinde; ana aktiviteleri, kaynak ve girdileri, ürün veya hizmetleri (çıktıları), müşterileri, her bir iş bölgesi için arzu edilen hasılatı, kurum için kritik destek fonksiyonlarını (kaynak yönetimi) vb. daha iyi tanımlama ve tanıma kabiliyeti kazanır. (Guidelines For Performance Measurement, 1996) Performans gelişimi süresince karşılaştırma standartları dolaylı olarak değişebilir, memnuniyet ise doğrudan etkilidir ve değişir. (Johnson, Anderson, Fornell, 1995; Tse ve Wilton, 1988)

Performans ölçütleri, örgütün hayati işaretleridir. (Kabadayı, 2002) Bir işletmenin gelecekteki yönünü belirlemek, doğru ve esnek bir ölçüm gerektirir. Çünkü nereden başlanacağını bilmemek, nereye gidileceğini bilmeyi de zorlaştırmaktadır. (Ray, 1997) Kurumsal performans ölçümü, kurumların yöneticilerine sermayeleri (personel, bütçe, memnuniyet vb.) hakkında detaylı bilgi üretmek amacıyla yürütülür. (Akal, 2003)

Çoğu yönetim verilen hizmeti gösteren küme tablolarına ve seçilen hedeflere erişirken çıkan sonuçlara büyük bir ilgi gösterir. Bu yüzden örgütün tüm performansını sağlayan, kullanılan ve kurgulanan ölçümlerin nasıl olduğu önemlidir. (Wilcox ve diğ., 2004)

Bir işletme, belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı veya çalışmaların neticesine göre amacının veya görevinin yerine getirilme derecesini performans ile değerlendirir. Bu sonuç işletmeyi oluşturan unsurların bir bütün olarak ortaya koyduğu sonuçtur, bilimsel esaslara göre yapılacak sistematik bir ölçme ve değerlendirmeye dayanmalıdır. (Akal, 2003)

Uzmanlar genelde farklı bilim dallarında yapılan performans ölçümlerinin içerikleri hakkında anlaşamamaktadır. (Behn, 2002) Gerek işletme yöneticileri, gerekse akademisyenler günümüz rekabet koşullarında yönetimin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. (Özbirecikli ve Ölçer, 2001)

Literatürde yapılan kurumsal performans ölçümü sınıflandırmaları; Geleneksel ve Modern Ölçme Yöntemleri (Kabadayı, 2002), Kalitatif ve Kantitatif Ölçme Yöntemleri (Friedman, 1997) , İçsel (çalışan memnuniyeti) (Özbirecikli ve Ölçer, 2001; Kaplan ve Norton, 2001; National Performance Review, 1997; Gore, 1997; Lee ve Sai, 2000; Akal, 2003; Krauth ve Moonen, 2005) ve Dışsal (müşteri memnuniyeti) Ölçütleri (Kaplan ve Norton, 2001; National Performance Review, 1997; Gore, 1997; Lee ve Sai, 2000; Akal, 2003; Krauth ve Moonen, 2005), Girdi (stok devir hızı vb.) ve Çıktı (kalite, gelir, kar) Ölçütleri (Özbirecikli ve Ölçer, 2001; Kaplan ve Norton, 2001; National Performance Review, 1997; Gore, 1997; Lee ve Sai, 2000; Akal, 2003; Krauth ve Moonen, 2005), Finansal (Özbirecikli ve Ölçer, 2001; Kaplan ve Norton, 2001; National Performance Review, 1997; Gore, 1997; Lee ve Sai, 2000; Akal, 2003) ve Finansal Olmayan Ölçütleri (Özbirecikli ve Ölçer, 2001; Kaplan ve Norton, 2001; National Performance Review, 1997; Gore, 1997; Lee ve Sai, 2000; Akal, 2003; Krauth ve Moonen, 2005) olarak değişik yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bu çalışmada İçsel (çalışan memnuniyeti) ölçütleri ele alınarak araştırma yapılandırılmıştır.

## **2.1. Çalışan Performansı Ölçüm Kriterleri**

Çalışan memnuniyeti hizmet sektörünün gelişmesi ile beraber gelişmiştir, ki idareciler başarı için memnuniyet oluşumunda soyut bir kavram olan personel dikkati ve havasının (morali) ürün olarak önemli olduğunun farkına varmışlardır. (Transportation Research Board National Research Council, 1999)

Performans ölçmek iyi bir yönetim faaliyeti için gereklidir. Ayrıca hizmetlerin kalitesini artırır. Çalışanların ve yöneticilerin amaç ve hedeflere ulaşmada neyin önemli olduğuna odaklanmalarına ve bunların karşılaştırma olanaklarını artırır. Bütçe incelemesi ve bütçenin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir. Kurumlara “kamu kaynaklarının niçin harcandığı” sorusuna yanıt vermede yardımcı olur. (Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, 2002)

Literatür taramasında görüldüğü üzere araştırmacılar tarafından kullanılan performans ölçüm kriterleri aşağıda yer almaktadır.

- Yaratıcılık (Özdemir, 2002; Erdil ve Kalkan, 2005; Markovits, Davis ve Dick, 2007)
- Yetenek (Guidelines for Performance Measurement, 2006; Erdil ve Kalkan, 2005; Locke, 1976; Özdemir, 2002; Wright ve Davis, 2003)
- İnişiyatif kullanma (Özdemir, 2002; Erdil ve Kalkan, 2005; Wright ve Davis, 2003)
- Deneyim (Özdemir, 2002; Erdil ve Kalkan, 2005)
- İş stresi (Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001; Spector, 1997; Rose, 2003; Wright ve Davis, 2003)
- İşin kendisi (Smith, Kendall ve Hulin, 1969; Spector, 1985; Locke, 1976; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Sangmook, 2005; Ssesanga ve Garret, 2005; Hackman ve Oldham, 1980)
- Tanınma (Locke, 1976)
- Eğitim (Özdemir, 2002; Erdil ve Kalkan, 2005; Gordon ve Arvey, Carter ve Buerkley, 1975; Arvey, 1991; Burris, 1983; Tsang, Rumberger ve Levin, 1991; Ganzach, 1998 ve 2003; Blood, 1971; Butler, 1983; Ewen, 1967; Mikes ve Hulin, 1968; Rice, Gentile ve Mcfarlin, 1991; Wright ve Davis, 2003)
- Yeteneklerin kullanımı ve gelişimi için fırsatlar (Markovits, Davis ve Dick, 2007; Evans, 1997; Fairman, 1973; Mumford, 1972; Oshagbemi, 1999; Guidelines for Performance Measurement, 2006; Erdil ve Kalkan, 2005; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Sangmook, 2005; Ssesanga ve Garret, 2005)
- Katılımcılık (Guidelines for Performance Measurement, 2006; Erdil ve Kalkan, 2005; Wagner, 1994-asıl kaynak: Matt Vidal, 2007)
- İş çevresi - Çalışma ortamı (Locke, 1976; Applied Research Bulletin, 1997; Podsakoff ve Williams, 1986; Cranny, Smith ve Stone, 1992; Markovits, Davis ve Dick, 2007; Ssesanga ve Garret, 2005)
- İş çevresinin güvenliği (Evans, 1997; Fairman, 1973; Mumford, 1972; Oshagbemi, 1999)
- Çevresel kazançlar (Spector, 1985)
- İletişim (Spector, 1985; Özdemir, 2002; Erdil ve Kalkan, 2005; Goris, Vaught ve Pettit, 2000)
- Maaş (Markovits, Davis ve Dick, 2007; Ganzach, 1998; Locke, 1976; Podsakoff ve Williams, 1986; Cranny, Smith ve Stone, 1992; Glenn ve Weaver, 1982; Spector, 1985; Oshagbemi, 1999; Locke, 1976; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Sangmook, 2005; Hackman ve Oldham, 1980)
- Başarı (Markovits, Davis ve Dick, 2007; Wright ve Davis, 2003)
- Kariyer fırsatları (Locke, 1976; Glenn ve Weaver, 1982; Smith, Kendall ve Hulin, 1969; Spector, 1985; Oshagbemi, 1999; Wright ve Davis, 2003; Carson, Carson, Birkenmeier ve Phillips, 1999; Hackman ve Oldham, 1980)
- İş sirkülasyonu (değişimi) (Farrell ve Stamm, 1988; Heneman, Schwab, Fossum ve Dyer, 1983; Lawler, 1994; Spector, 1997; Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001, Ittner ve Larcker, 1998)
- İş güvencesi (Locke, 1976; Sangmook, 2005)
- Ödüller (Spector, 1985; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Sangmook, 2005; Ssesanga ve Garret, 2005)
- Esneklik (Guidelines for Performance Measurement, 2006; Erdil ve Kalkan, 2005)
- İnsan kaynakları yönetimi ve işlemleri (Markovits, Davis ve Dick, 2007; Smith, Kendall ve Hulin, 1969)
- Yönetici davranışları (Podsakoff ve Williams, 1986; Cranny, Smith ve Stone, 1992; Smith, Kendall ve Hulin, 1969; Spector, 1985; Oshagbemi, 1999; Locke, 1976; Wright ve Davis, 2003; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Sangmook, 2005; Ssesanga ve Garret, 2005; London ve Larsen, 1999)

- Motivasyon – Moral (Guidelines for Performance Measurement, 2006; Erdil ve Kalkan, 2005; Blood, 1971; Butler, 1983; Ewen, 1967; Mikes ve Hulin, 1968; Rice, Gentile ve Mcfarlin, 1991; Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001; Spector, 1997; Applied Research Bulletin, 1997; Wright ve Davis, 2003)
- Temizlik (Özdemir, 2002; Erdil ve Kalkan, 2005)
- Çalışanlar arasındaki ilişkiler (Markovits, Davis ve Dick, 2007; Smith, Kendall ve Hulin, 1969; Spector, 1985; Oshagbemi, 1999; Locke, 1976; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Sangmook, 2005; Ssesanga ve Garret, 2005; Hackman ve Oldham, 1980)
- Ekip çalışmasına uyum (Özdemir, 2002; Erdil ve Kalkan, 2005)
- Çalışma kondisyonu – iş performansı (Oshagbemi, 1999; Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001; Spector, 1997; Sangmook, 2005; Ssesanga ve Garret, 2005; Hackman ve Oldham, 1980) çalışmalarda kullanılmıştır.

### 3. ÇALIŞMANIN AMACI

İzmir’de toplu taşıma hizmeti veren ve kamu sektöründe yer alan otobüs işletmesinde, çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetinin kurumsal performansa etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Genel anlamda bakılacak olursa;

Kamu kurumları ile ilgili bilimsel çalışmaların azlığı, kamu kuruluşlarının rekabet ettiği bir işletme olmaması ve rakibinin kendi performansı olması, kamu hizmeti verildiği için kar etme amacı gütmemesi, zarar ettiğinde dahi hizmet vermek zorunda olması, kurumsal performans için kritik faktörlerin belirlenmesi sayesinde personele yapılacak yatırımların geliştirilmesi ve Kurum yönünden değerlendirilecek olursa;

Ulaşım hizmeti veren kurumun “Yolcu memnuniyetine odaklı; ekonomik, emniyetli, konforlu, sürekli ve güvenilir toplu taşımacılık hizmetini gerçekleştirmek” olan yolcu odaklı misyonu, Türkiye’de 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile kurumsal performans ölçümünün zorunlu hale gelmesi ve performansın bütçe ile değerlendirilmesi, elde edilen veriler sayesinde personele yapılacak yatırımların kurumsal performansa katkısının ortaya konulması, teori ile pratiğin bir araya getirilmeye çalışılması sayesinde elde edilen verilerin kullanılabilir olması amaçlanmıştır.

### 4. YÖNTEM (METODOLOJİ) ve ÖRNEKLEM

Araştırma kapsamında, İzmir Büyükşehir Belediyesi ESHOT Genel Müdürlüğü’nde kurumsal performansın ölçümü ve çalışan memnuniyetinin performans üstündeki etkilerinin araştırılması amacıyla anket uygulanmış, performansı etkileyen faktörlerin memnuniyet dereceleri tespit edilmeye çalışılmış ve çalışmada içsel ölçütler kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde demografik özellikleri ortaya çıkaran sorular yöneltilmiş, nominal (cinsiyet, eğitim durumu, çalışma pozisyonu, çalışma yeri değişim sayısı) ve ordinal (çalışma yılı) ölçekler kullanılmış ve demografik bilgiler elde edilmiştir. İkinci bölümde çalışan memnuniyeti ölçme kriterlerinden oluşan 26 soru için 5’li aralıklı likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların, “**Hiç Memnun Değilim**” ile “**Çok Memnunum**” aralığında belirlenen kategorilerde, soruları cevaplandırılması istenmiştir.

Çalışan Memnuniyeti için, Olasılıksız Örneklem Yöntemlerinden (Tesadüfi Olmayan Örneklem), Kotalı Örneklem (Quota Sampling) seçilmiştir. Evrende bulunan elemanların belli bir olasılık ve eşit şansa seçilme olasılığının olmadığı ya da buna gerek duyulmadığı zamanlarda bu yöntemden yararlanma imkanı bulunmaktadır ki, bu yöntem sayesinde

birimlerin seçimi rastgele yapılmamış ve her birimin araştırmaya girme şansı eşitlenmiştir. Dolayısıyla araştırmada, uygun örnekleme yöntemi Kotalı Örnekleme olarak seçilmiştir. Çalışmada birim seçiminin olasılık dışı yöntemle yapılmış olmasından dolayı ortaya çıkabilecek hata payını ortadan kaldırmak için; evrendeki birimlerden araştırmanın amacıyla ilişkili olarak kotalar oluşturmak ve her kotadan o kotanın evren içindeki oranına göre birim seçmek suretiyle hata payı bir ölçüde giderilmeye çalışılmış, kotalar çalışma pozisyonuna göre hesaplanarak belirlenmiştir. Aynı kotalarda yer alan personelin kısıtları, maaşları, bağlı oldukları kanun ve yönergeler, hiyerarşik kademedeki yerleri aynıdır. Bu sebeple homojen bir yapı oluşturmaktadır. Kota örneklemesinde meydana gelebilecek sistematik hataları önlemek için ise örneklem büyüklüğü artırılarak, %95 güven aralığı için örneklem büyüklüğünü gösteren tablodan maksimum değer olan 385 kişi tespit edilmiştir. Orantılı dağıtım yöntemlerinde kullanılan formül hesaplama için kullanılmıştır. (Tablo-I)

Tablo – I Kotalı Örneklem Hesaplaması

			ÇALIŞMA DURUMU	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	ANKET YAPILACAK KİŞİ SAYISI(n)
$n_1 = \frac{N_1}{N} \cdot n :$	n= 385	N1	Yönetici	51	7,09
		N2	Memur	261	36,27
		N3	İşçi	547	76,02
		N4	Sürücü	1.761	244,75
		N5	Yardımcı Hizmetler	152	21,13
		N	Toplam Çalışan Sayısı	2.772	385

## 5. DEĞERLENDİRME (BULGULAR)

Anketin değerlendirilmesi SPSS (Statistical Programme for Social Sciences) İstatistik Programı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada güvenilirlik, Faktör, Korelasyon ve ANOVA Analizleri kullanılarak, çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır. Son bölümde, **Çalışan Memnuniyeti Anketi**'nden alınan sonuçlar, çalışmanın bulguları olarak sunulmuştur.

### 5.1. Güvenirlik Analizi

Anketin değerlendirilmesinde, Alfa ( $\alpha = ,9335$ ) değeri bulunarak anketin güvenirliliği ölçülmeye çalışılmış, belirlenen kriterlerin etkilerini daha net görebilmek için ise Standart Sapma ve Ortalamalar hesaplanmıştır.

### 5.2. Demografik Özellikler

Tablo – II Yaş Aralığı

	20-29	30-39	40-49	50-59	TOPLAM	Demografik verilerden elde edilen sonuçlara göre; çalışanların %10,6'sı 20-29, %36,9'u 30-39, %42,6'sı 40-49 ve %9,9'u ise 50-59 yaşları arasındadır.
Kişi Sayısı	41	142	164	38	385	
Yüzde	10,6	36,9	42,6	9,9	100,0	

Tablo – III Cinsiyet

	Kadın	Erkek	TOPLAM	Anketler %6,8'i Kadın ve %93,2'si Erkek çalışanlar tarafından cevaplandırılmıştır.
Kişi Sayısı	26	359	385	
Yüzde	6,8	93,2	100,0	

Tablo – IV Eğitim Durumu

	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Lisans Üstü	TOPLAM	Anketi cevaplandıran personelin %40,3'ü ilkokul, %25,5'i ortaokul, %23,4'ü lise, 9,9'u üniversite ve %1'i ise Lisans üstü eğitimlidir.
Kişi Sayısı	155	98	90	38	4	385	
Yüzde	40,3	25,5	23,4	9,9	1	100,0	

Çalışma performansı ile yaş arasındaki ilişki ve çalışma performansı ile eğitim arasındaki ilişki de incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, yaş ile çalışma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Fakat eğitim seviyesi arttıkça kişisel çalışma performansının arttığı sonucu çıkarılmıştır.

### 5.3. Tek Yönlü Varyans Analizi

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)<sup>1</sup> ile farklı statülerde (bağımsız değişken) yer alan çalışanların bireysel memnuniyetleri (bağımlı değişken) ölçülmüş ve elde edilen verilerden bireysel memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu bulunmuştur. Memnuniyet ve statü arasında yapılan ölçümde Yönetici ve Sürücülerin memnuniyet ortalamalarının diğerlerine oranla daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo – V Memnuniyet Düzeyi

Tek Yönlü Varyans Analizi(One – Way ANOVA Report)			
Çalışma Pozisyonu	Anket Yapılan Kişi Sayısı	Ortalama( $\bar{x}$ )	Standart Sapma
Yönetici	7	3,86	1,345
Memur	35	4,31	,900
İşçi	77	4,38	,514
Sürücü	244	4,20	,954
Yardımcı Hizmetler	22	4,32	,477
Toplam	385	4,25	,865

### 5.4. Korelasyon Analizi

Anket sayesinde elde edilen verilerinden, bağımsız kriterlerin karşılıklı birbirini etkileme derecesinin ölçülebilmesi için **Korelasyon Analizi**'nden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre;

<sup>1</sup> Varyans Analizi parametrik(değişkenlerden biri değiştiğinde bütün şeklin/tasarımın değişmesi durumu) olan testlerden olup, F İstatistiği kullanılmaktadır.

- Çalışan Performansı ve Yapılan İş arasındaki korelasyondan (0,599) çalışanın performansı ve yaptığı işin niteliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu çıkarılmıştır.
- Yaratıcı Fikir Geliştirme ve Yeteneklerin Kullanılması (0,617), Yeteneklerin Kullanılması ve Gelişim İmkanları (0,615), Gelişim İmkanları ve Kariyer İmkanları (0,673) arasında anlamlı ve pozitif korelasyon bulunmuştur. Bu çıkarımlara göre yaratıcı fikir geliştirme ile kariyer imkanları arasında dolaylı bir ilişkiden söz edilebilir.
- Takdir Edilme ve Ödüllendirme (0,709) arasındaki korelasyondan çalışanın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve sebep-sonuç ilişkisini pekiştirdiği çıkarılmıştır.
- Çalışma Saatlerinde Esneklik - İş Yükü ve Performans Dengesi (0,616) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ki, çalışanların performanslarını etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Çalışma Ortamı Koşulları ve İşyeri Temizliği (0,703), İşyeri Temizliği ve İş Çevresinin Güvenliği (0,737), İş Çevresinin Güvenliği ve Çalışma Ortamı Koşulları (0,730) arasındaki korelasyonun anlamlı olduğu işyerinde çevre ile ilgili kriterlerin çalışan performansını etkilediği bulunmuştur.

Ayrıca, bu çalışma ile kurumsal performansı etkileyen kriterlerin; Bireysel, Yönetel, Çevresel ve İşle ilgili özellikler altında gruplandırmanın ilerde yapılacak çalışmalar için netlik sağlayacağı söylenebilir. Buna göre;

Yetenek, İnisiyatif kullanma, Yaratıcılık, Deneyim, Katılımcılık, Başarı, Tanınma, Eğitim gibi kriterlerden **Bireysel Özellikler**, Yeteneklerin kullanımı ve gelişimi için fırsatlar, Kariyer fırsatları, İş güvencesi, Yönetici davranışları, Ödüller, Esneklik gibi kriterlerden **Yönetel Özellikler**, Motivasyon (Moral), Temizlik, Çalışanlar arasındaki ilişkiler, Çalışma ortamı (İş çevresi), İş çevresinin güvenliği, İletişim gibi kriterlerden **Çevresel Özellikler** ve Maaş, Ekip çalışmasına uyum, İş stresi, İşin kendisi, İş performansı (Çalışma kondisyonu) gibi kriterlerden ise **İşle İlgili Özellikler** olarak gruplandırma yapılabilir. İlerde yapılacak çalışmalarda bu gruplandırmalar araştırmacılar için yararlı olabilir.

## 5.5. Faktör Analizi

Elde edilen verileri, **Faktör Analizi** sayesinde anlamlı verilere dönüştürmek amaçlanmıştır. Çalışmada yapılan faktör analizi ile tespit edilen KMO ve Bartlett's Test tablosunun değeri 0,915'dir. Faktör analizinde kullanılan 26 değişken toplam 6 faktörde toplanmakta ve kümülatif olarak varyansın %65,951'ini oluşturmaktadır.

Çalışanlar için önemli faktörler; 6 farklı sınıflandırma ile tanımlanmıştır. Bunlar; **Motivasyon** (Kariyer İmkanları, Çalışma Ortamı Koşulları, Yeteneklerin Kullanılması, Yönetici Tutum ve Davranışları, Motivasyon), **Yapılan İşle Özdeşleşme** (Tanınma, Deneyim, Çalışan Performansı, Yapılan İş), **Kişisel Gelişim** (Deneyim, Kararalma Süreçlerine Katılım, Gelişim İmkanları, Çalışan Performansı, Yapılan İş), **Kişisel Önemsenie** (Ödüllendirme, Takdir Edilme, Kararalma Süreçlerine Katılım, İş Güvencesi), **Çalışanlar arası İlişki** (Çalışan Performansı, Ekip Çalışmaları, Çalışanlar arası İletişim, İş Güvencesi), **Kurumiçi Çevresel Etki** (Birim Değişikliği, Çalışanlar arası İletişim, İş Yükü ve Maaş Dengesi) olarak adlandırılmıştır. (**Tablo-VI**) Çalışan performansını etkileyen bu özellikler kurumsal performansın artırılması için yöneticilerin dikkat etmesi gereken veriler olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo–VI Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları(Altı Faktör, Toplam Varyansın %65,9'unu açıklamaktadır.)

	Alpha	Ortalama*	Standart Sapma*	Faktör Ağırlıkları					
				1	2	3	4	5	6
1. Motivasyon	,842								
Kariyer İmkanları		3,22	1,178	,709					
Çalışma Ortamı Koşulları		3,22	1,328	,722					
Yeteneklerin Kullanılması		3,53	1,199	,725					
Yönetici Tutum ve Davranışları		3,55	1,228	,728					
Motivasyon		3,28	1,294	,736					
2. Yapılan İşle Özdeşleşme	,772								
Tanınma		4,08	0,856		,511				
Deneyim		4,14	0,795		,574				
Çalışan Performansı		4,25	0,865		,624				
Yapılan İş		4,21	0,873		,675				
3. Kişisel Gelişim	,682								
Deneyim		4,14	0,795			,315			
Kararalma Süreçlerine Katılım		3,53	1,094			,348			
Yeteneklerin Gelişimi İmkanları		3,55	1,117			,369			
Çalışan Performansı		4,25	0,865			,414			
Yapılan İş		4,21	0,873			,433			
4. Kişisel Önemslenme	,762								
Ödüllendirme		3,21	1,290				,263		
Takdir Edilme		3,59	1,209				,284		
Kararalma Süreçlerine Katılım		3,53	1,094				,339		
İş Güvencesi		3,97	1,060				,375		
5. Çalışanlar Arası İlişki	,622								
Çalışan Performansı		4,25	0,865					,239	
Ekip Çalışmaları		3,74	1,058					,254	
Çalışanlar arası İletişim		3,72	1,117					,302	
İş Güvencesi		3,97	1,060					,360	
6. Kurum İçi Çevresel Etkiler	,569								
Birim Değişikliği		3,46	1,157						,376
Çalışanlar arası İletişim		3,72	1,117						,402
İş Yükü ve Maaş Dengesi		3,76	1,021						,420
* 5'li Likert(interval) Tipi Aralıklı Ölçek – 1: Hiç Memnun Değilim 5: Çok Memnunum									

## SONUÇ

Çalışma sayesinde hizmet sunan kamu kurumları ile ilgili bilimsel çalışmalara katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Performans ölçümünde çalışan memnuniyeti üzerinde durulmuş, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu sebebiyle finansal ölçütler dikkate alınmamıştır.

Yapılan işin niteliğinin çalışanın performansını etkilediği görülmektedir. Yeteneklerin kullanılması için sağlanan imkanların kişisel gelişime katkı sağladığı ve bunun sonucu olarak da kariyer imkanlarının daha rahat oluştuğu görülmektedir. Ayrıca çalışanlara yaratıcı fikir

geliştirme imkanlarının sağlanması ile kariyer imkanları arasında da dolaylı bir ilişkiden söz edilebilir. Çalışma saatlerinde esneklik sağlanması çalışan performansına pozitif etki yaratmaktadır. İş çevresi (çalışma ortamı koşulları, işyeri temizliği, iş çevresinin güvenliği), çalışan performansını etkileyen önemli özelliklerden biri olarak bulunmuştur.

Kurumsal performans ölçümünde; bireysel, yönetsel, çevresel ve işle ilgili özellikler gruplandırıldığı takdirde ölçümlerde netlik sağlanacaktır. Kurumsal performans için kritik faktörler çalışma sayesinde ortaya çıkarılmıştır ki çalışanların motivasyonu, yapılan işle özdeşleşme, kişisel gelişim için imkan sağlanması, kişisel önemsenme, çalışanlar arası ilişkiler, kurumiçi ve çevresel etkiler gibi özellikler çalışan performansını etkileyen özelliklerdir. Çeşitli statülerde bulunan çalışanlar örgütün en önemli girdileridir. Çalışanların memnuniyeti, bireysel performansın artmasına ve dolayısıyla kurumsal performansın da artmasına sebep olmaktadır.

Yöneticilerin, kurumsal performansa katkı sağlaması için çalışan yönünden bazı faktörlere dikkat etmesi ve bu yönde gerekli adımları atması gerekmektedir. Bu çalışmada teori ve pratik bir araya getirilerek, kurumun performansına pozitif katkı sağlayacak ve çalışan performansının artması için mümkün olacak yapı kurgulanmaya çalışılmıştır. Bulunan faktörler kurum içindeki çalışmalarda değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Performans ölçümü için tek tip bir şablon kullanmak araştırmacı için yanıltıcı olabilir. Her kurumun ya da örgütün kendine özgü bir yapısı bulunmaktadır. Çalışmalarda bu konunun üstünde durulmadan bir önerme geliştirmek kurumsal performans ölçümünde araştırmacıları yanılgıya götürebilir. Benzer yapılar gösteren kurum ya da örgütlerde farklı personel yapısı ve eğitim özellikleri de performans ölçümünde önemlidir.

Kurumun önemli yapı taşlarından olan çalışanların memnuniyeti ve performansı, kurumsal performansı etkilemektedir. Çalışanlara yapılacak yatırımlar ve memnuniyet seviyesinin yükseltilmesi için gerekli düzenlemeler yapılması, girdi olarak alındığında, türevi olan müşteri memnuniyeti ve finansal performans yanında kurumsal performansında çalışan memnuniyetine paralel olarak artacağı söylenebilir.

## KAYNAKLAR

- Akal, Z., (2003), "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", Milli Produktivite Merkezi, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu.
- Applied Research Bulletin, (1997), 3 (2); <http://www.rhdsc.gc.ca/eng/cs/sp/sdc/pkrf/publications/bulletins/1997-000006/page12.shtml>, Erişim: 20.01.2008.
- Arvey, R. D., Carter, G.W. ve Buerkley, D. K., (1991), "Job satisfaction: Dispositional, situational influences", International Journal of Industrial, Organizational Psychology, 6; 359-383.
- Behn, R. D., (2002), "The Psychological Barriers to Performance Management: or Why isn't Everyone Jumping on The Performance-Management Bandwagon?", Public Performance and Management Review, 26(1); 5-25.
- Blood, M. R., (1971), "The Validity of Importance", Journal of Applied Psychology, 59; 313-320.
- Burris, V., (1983), "The Social, Political Consequences of Over Education", American Sociological Review, 48; 454-467.
- Butler, J. K., (1983), "Value Importance as A Moderator of the Value Fulfillment-Job Satisfaction Relationship: Group Differences", Journal of Applied Psychology, 68; 420-428.
- Carson, K., R., Carson, C., Birkenmeier, R. B., ve Phillips, J., (1999), "Four Commitment Profiles and Their Relationships to Empowerment, Service Recovery and Work Attitudes", Public Personnel Management, 28; 1-11.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. ve Stone, E.F., (1992), "Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs, How It Affects Their Performance", New York: Lexington Books, An Imprint of Macmillan, Inc.
- Donovan, R. M., (1999), "Performance Measurement: Connecting Strategy, Operations, Actions", Performance Improvement, Reliable Plant, 7/2005.
- Dr. Wilcox, M., Bugaj, M., (2004), "Evaluating Performance in Local Government: a comparison of Polish", UK councils, Cranfield School of Management, Cranfield University UK MK 43 OAL, EGPA conference Slovenia.
- Erdil, O., Kalkan, A., (2005), "Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performanslarına Etkisi", 21(1/2), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 4 Sayı:7 Bahar 2005/1,103-122

- Evans, L., (1997), "Addressing Problems of Conceptualization, Construct Validity in Researching Teachers' Job Satisfaction", *Educational Research*, 39; 319-331.
- Ewen, R. B., (1967), "Weighting Components of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 51; 68-73.
- Fairman, R.L., (1973), "An Empirical Investigation of the Herzberg Dual-Factor Theory of Job Satisfaction", Unpublished Doctoral Dissertation, Florida State University.
- Farrell, D. ve Stamm, C. L., (1988), "Meta-analysis of the Correlates of Employee Absence", *Human Relations*, 41(3); 211-227.
- Friedman, M., (1997), "A Guide to Developing, Using Performance Measures in Results-based Budgeting", Prepared for The Finance Project, <http://www.financeproject.org/Publications/measures.html>, Erişim: 30.01.2007.
- Ganzach, Y., (1998), "Intelligence, Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 41; 526-539.
- Ganzach, Y., (2003), "Intelligence, Education, Facets of Job Satisfaction, Work, Occupations", 30; 97.
- Glenn, N. D., ve Weaver, C. N., (1982), "Further Evidence on Education, Job Satisfaction", *Social Forces*, 61; 46-55.
- Gordon, M. E., ve Arvey, R. D., (1975), "The Relationship between Education, Satisfaction with Job Content", *Academy of Management Journal*, 18; 175-180.
- Gore, A., (1997), "Serving The American Public: Best Practices In Performance Measurement", <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/nprbook.html#tablecont>, Erişim: 02.06.2006
- Goris, J. R., Vaught, B. C., Pettit, J. D. JR., (2000), "Effects of Communication Direction on Job Performance, Satisfaction: A Moderated Regression Analysis", *Journal of Business Communication*, 37; 348.
- Guidelines For Performance Measurement, 6-30-96, U.S. Department Of Energy Office of Policy ve Office of Human Resources , Administration Washington, D.C. 20585, <http://www.orau.gov/pbm/documents/g1201-5.pdf>, Erişim: 02.06.2006
- Hackman, J., ve Oldham, G., (1980), "Work Redesign", Reading, MA: Addison Wesley
- Heneman, H. G. I., Schwab, D. P., Fossum, J. A., ve Dyer, L. D., (1983), "Personnel/human Resource Management", Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Ittner, C. D., ve Larcker, D. F., (1998a), "Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance?: An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, 36 (Supplement); 1-36.
- Johnson, M. D., Anderson, E. W., Fornell, C., (1995), "Rational, Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework", *Journal of Consumer Research*, 21 (March); 128-40.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. ve Ilies, R., (2001), "Job Satisfaction: A Cross-cultural Review", in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 2; 25-52, London: Sage.
- Kabadayı, E. T., (2002), İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2002/6; 61-75.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *Accounting Horizons*, 15.
- Kılınç, T., Akkavuk, E., (2001), "Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (2); 103-120.
- Krauth, E., Moonen, H., (2005), "Performance Measurement, Control in Logistics Service Providing", *Rotterdam School of Management, Department of Decision, Information Sciences Erasmus University Rotterdam, The Netherlands*, 239-247.
- Lawler, E. E., (1994), "Motivation in Work Organizations", New York: Jossey-Bass.
- Lee, S. F., Sai On Ko, A., (2000), "Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, Implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD Methodology", *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2); 68 - 76.
- Locke, E. A., (1976), "The Nature, Causes of Job Satisfaction", (Asıl Kaynak: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial, Organizational Psychology*, 1297-1349, Chicago: Rand McNally).
- London, M. ve H. Larsen, (1999), "Relationships between Feedback and Self-Development", *Group and Organization Management*, 24(1); 5-27.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Dick, R. V., (2007), "Organizational Commitment Profiles, Job Satisfaction among Greek Private, Public Sector Employees", *International Journal of Cross Cultural Management*, 7; 77.
- Mikes, P. S. ve Hulin, C. L., (1968), "Use of Importance As Weighting Component of Job Satisfaction" *Journal of Applied Psychology*, 52; 394-398.
- Mumford, E., (1972), "Job Satisfaction: A Study of Computer Specialists", *Computer Journal*, 1985 28(2):97-104; doi:10.1093/comjnl/28.2.97.
- National Performance Review, (1997), "Benchmarking Study Report, Serving The American Public: Best Practices In Performance Measurement".
- Oshagbemi, T., (1999), "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple-Item Measures?", *Journal of Managerial Psychology*, 14; 388-403.
- Özbirecikli, M., Ölçer, F., (2001), "Strateji Odaklı Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC", Mustafa Kemal Üniversitesi, [http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli\\_yayinlar/dergiler/kasim2002/kas02b/index.html](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/kasim2002/kas02b/index.html), Erişim: 11.11.2008

- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A. A., Kircaali-İftar, G., Özmen, A., Uzuner, Y., (2008), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-Örnekleme, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1081.
- Özdemir, S. M., (2002), "Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı", Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü.
- Podsakoff, P. M. ve Williams. L.F., (1986), "The Relationship between Job Performances, Job Satisfaction", (Asıl Kaynak: E. A. Locke -Ed-, "Generalizing from Laboratory to Field Settings: Research Findings from Industrial", Organizational Psychology, Organizational Behavior, and Human Resource Management, 207-254, Lexington: Lexington Books, D.C. Health, Company).
- Ray, M., (1997), "Do We Practice Quality Principles in the Performance Measurement of Critical Success Factors?", Total Quality Management, 8(6); 4.
- Rice, W. R., Gentile, D. A. ve McFarlin, D. B., (1991), "Facet Importance, Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, 76; 31-39.
- Rose, M., (2003), "Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations", Work Employment Society, 17; 503.
- Sangmook, K., (2005), "Gender Differences in the Job Satisfaction of Public Employees: A Study of Seoul Metropolitan Government, Korea, Sex Roles", 52(9/10).
- Ssesanga, K. ve Garrett, R. M., (2005), "Job satisfaction of University academics: Perspectives from Uganda", Higher Education, 50; 33-56.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. ve Hulin, C. L., (1969), "The Measurement of Satisfaction in Work, Retirement", Chicago: R, McNaily, (Asıl Kaynak: J. P. Howell, E. J. Romero, P. W. Dorfman, J. Paul ve J. A. Bautista,(2003), "Effective Leadership in the Mexican Maquiladora: Challenging common expectations", Copyright © 2003 Elsevier Science Inc., Journal of International Management, Vol. 9,(1), pp: 51-73
- Spector, P. E., (1985), "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", American Journal of Community Psychology, 13; 693-713.
- Spector, P. E., (1997), "Job satisfaction: Application, Assessment, Cause, Consequences", Thous, Oaks, CA: Sage,
- [http://books.google.com/books?hl=tr&lr=lang\\_en&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PA5&dq=%22Spector%22+%22Job+satisfaction:+Application,+assessment,+cause,+and+...%22+&ots=1jnrTidQaO&sig=BfqZW6\\_rgwA9BaxBPendp099Q4I#PPA6-IA2,M1](http://books.google.com/books?hl=tr&lr=lang_en&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PA5&dq=%22Spector%22+%22Job+satisfaction:+Application,+assessment,+cause,+and+...%22+&ots=1jnrTidQaO&sig=BfqZW6_rgwA9BaxBPendp099Q4I#PPA6-IA2,M1), Erişim:12.11.2007
- International Transportation Committee, (2004), Transportation Performance Measures in Australia, Canada, Japan, New Zealand, Transportation Performance Measures, <http://international.fhwa.dot.gov/performance/04transperfmeasure.pdf>, Erişim: 10.08.2008.
- Transportation Research Board National Research Council, (1999), "A Hand book for Measuring Customer Satisfaction and Service Quality", TCRP Report 47, National Academy Press, Washington.
- Tsang, M. C., Rumberger, R. W., ve Levin, M., (1991), "The Impact of Surplus Schooling on Worker Productivity", Industrial Relations, 209-228.
- Tse, D. K., Wilton, P. C., (1988), "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension", Journal of Marketing Research, 25 (May); 204-12.
- Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, (2002), "Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi".
- U.S. Department of Energy office of Policy and office of Human Resources Administration, "Guidelines for Performance Measurement", 6-30-96, Washington, D.C. 20585, <http://www.orau.gov/pbm/documents/g1201-5.pdf>, Erişim: 02.06.2006.
- Vidal, M., (2007), "Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique", Critical Sociology, 33; 247-278.
- Wright, B. E., Davis, B. S., (2003), "Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment", the American Review of Public Administration, 33; 70.