

## ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU VE PERFORMANSLARININ İLİŞKİSEL OLARAK KURAMSAL ÇERÇEVDE İNCELENMESİ

### A THEORETICAL EXAMINATION OF TEACHERS' JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE IN RELATION TO EACH OTHER

**Ayhan AYTEKİN**

MEB., ayhanaytekin1907@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-0272-7958>

**Ender YILMAZ**

MEB., reconend@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-8495-5996>

**İlker ÇETİNKAYA**

MEB., ilkercecin91@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0009-0071-6424>

**Mustafa PEHLİVAN**

MEB., devrim12sila9@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0009-5054-2856>

**Onur BEYAZTUNÇ**

MEB., onur\_2444@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0008-1429-6021>

### ÖZET

Bu çalışma, öğretmenlerin iş doyumunu ve performansları arasındaki ilişkiyi kuramsal bir çerçevede incelemektedir. İş doyumunu, bireylerin işlerinden duyduğu memnuniyeti ifade eden önemli bir kavram olup, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve verimliliği üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Yüksek iş doyumuna sahip bireyler, işlerine daha fazla bağlılık gösterirken, düşük iş doyumuna sahip bireyler, işten ayrılma eğilimi ve performans düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Eğitim alanında, öğretmenlerin iş doyumunu, eğitim sürecinin kalitesi ve öğrencilerin akademik başarıları açısından kritik bir role sahiptir.

Çalışmada, iş doyumunu belirleyen bireysel ve örgütsel faktörler ele alınmıştır. Bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve mesleki deneyim yer alırken, örgütsel faktörler arasında yönetim tarzı, ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları ve iş arkadaşları gibi unsurlar bulunmaktadır. İş doyumunu yüksek olan öğretmenlerin sınıf yönetimi, ders anlatım teknikleri ve öğrenci ilişkileri konularında daha başarılı oldukları görülmektedir.

Öğretmen performansı, onların ders anlatımındaki etkinlikleri, sınıf yönetimi becerileri ve öğrencilerin akademik başarılarına sağladıkları katkılar açısından değerlendirilmektedir. Literatürde iş doyumunu ile öğretmen performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Çalışma, öğretmenlerin iş doyumlarını artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesinin, onların performanslarını olumlu yönde etkileyerek eğitim sisteminin genel başarısına katkı sağlayacağını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, eğitim yöneticileri ve politika yapıcıların, öğretmenlerin iş tatminini ve motivasyonunu destekleyen uygulamalar geliştirmeleri önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, iş doyumunu, performans, kuramsal çerçeve

### ABSTRACT

This study examines the relationship between teachers' job satisfaction and performance within a theoretical framework. Job satisfaction is a crucial concept that reflects individuals' contentment with their jobs and directly influences their motivation,

commitment, and productivity. Individuals with high job satisfaction demonstrate greater dedication to their work, whereas low job satisfaction can lead to burnout, a tendency to leave the job, and decreased performance. In the field of education, teachers' job satisfaction plays a critical role in the quality of the educational process and students' academic success.

The study explores individual and organizational factors that determine job satisfaction. Individual factors include age, gender, marital status, level of education, and professional experience, while organizational factors encompass management style, salary, promotion opportunities, working conditions, and relationships with colleagues. Teachers with high job satisfaction are observed to be more successful in classroom management, teaching methods, and student interactions.

Teacher performance is evaluated based on their teaching effectiveness, classroom management skills, and contributions to students' academic achievements. The literature indicates a strong and positive relationship between job satisfaction and teacher performance. The study emphasizes that developing strategies to enhance teachers' job satisfaction can positively influence their performance and contribute to the overall success of the education system. In this context, it is recommended that education administrators and policymakers implement practices that support teachers' job satisfaction and motivation.

**Keywords:** Teacher, job satisfaction, performance, theoretical framework

## 1. GİRİŞ

Eğitim, bireylerin bilgi ve beceri kazanarak topluma uyum sağlamalarını ve toplumsal gelişime katkıda bulunmalarını sağlayan en temel süreçlerden biridir. Eğitimin kalitesini belirleyen en önemli faktörlerden biri ise öğretmenlerdir. Öğretmenler, yalnızca bilgi aktaran bireyler değil, aynı zamanda öğrencilerinin akademik, sosyal ve duygusal gelişimlerini yönlendiren rehberlerdir. Bu nedenle, öğretmenlerin iş doyumunu ve performansını, eğitim sisteminin etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır. İş doyumunu yüksek olan öğretmenler, mesleklerine daha fazla bağlılık gösterirken, öğrencileriyle daha olumlu ilişkiler kurmakta ve sınıf yönetiminde daha başarılı olmaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010). Buna karşılık, düşük iş doyumunu, öğretmenlerin motivasyon kaybına uğramalarına, performanslarının düşmesine ve hatta mesleki tükenmişlik yaşamalarına neden olabilmektedir (Eğinli, 2009).

Öğretmenlerin iş doyumunu ve performansları arasındaki ilişki, eğitim yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında geniş çapta araştırılan konular arasında yer almaktadır. İş doyumunu, bireylerin çalıştıkları kurumdan, iş ortamından ve mesleki rollerinden ne derece tatmin olduklarını ifade eden bir kavramdır (Yıldırım, Taş ve Çiçek, 2019). İş doyumunu yüksek olan bireyler, işlerine daha fazla ilgi gösterir, verimli çalışır ve örgüt içindeki rollerini daha etkin bir şekilde yerine getirirler (Pradhan ve Jena, 2017). Öğretmenlik mesleğinde iş doyumunun sağlanması, öğretmenlerin sınıf içindeki performanslarını artırmakta, öğrencilerle olan iletişimlerini güçlendirmekte ve genel olarak eğitim kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Avcı vd., 2022).

İş doyumunu, bireylerin iş yaşamlarına yönelik memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeylerini değerlendiren temel bir kavramdır. Pelit ve Öztürk (2010), iş doyumunu bireylerin işlerine karşı duydukları haz veya hoşnutsuzluğun bir yansıması olarak tanımlarken, bu kavramın iş koşulları ve çalışma ortamına yönelik bireylerin pozitif tutumlarını içerdiğini vurgulamışlardır. İşini sevmek, iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışmak ve genel olarak iş ortamını olumlu değerlendirmek, yüksek iş doyumunun göstergelerindedir (Eğinli, 2009). Bu bağlamda iş doyumunu, yalnızca bireysel algıları değil, aynı zamanda iş yerindeki genel atmosferin bir yansımasını da sunduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin performansı ise, onların görevlerini ne derece etkin bir şekilde yerine getirdiklerini belirleyen bir ölçüttür. Yüksek performans gösteren öğretmenler, ders anlatımında daha yenilikçi yöntemler kullanmakta, öğrenci başarısını artırmakta ve sınıf yönetimi becerilerini daha etkili bir şekilde kullanmaktadırlar (Yıldırım, Taş ve Çiçek, 2019). İş doyumunu yüksek olan öğretmenlerin performanslarının da yüksek olduğu, literatürde sıkça vurgulanan bir konudur. Bu bağlamda, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve performanslarını artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi, eğitim politikalarının oluşturulmasında büyük önem taşımaktadır.

Çalışan performansı, bireylerin görevlerini etkin ve başarılı bir şekilde yerine getirme kapasitesini ifade eder. Performans, yalnızca gerçekleştirilen işlerin sonuçlarını değil, aynı zamanda sergilenen davranış ve becerileri de kapsar. Yıldırım, Taş ve Çiçek (2019), çalışan performansını bireyin yaptığı veya yapmadığı işlerin bir sonucu olarak tanımlarken, performansın önemini vurgular. Pradhan ve Jena (2017) ise, çalışan performansının yalnızca iş sonuçlarıyla değil, aynı zamanda değişen koşullara uyum sağlama yeteneğiyle de bağlantılı olduğunu belirtmektedir.

İş doyumunu, çalışanların iş ortamlarına, çalışma koşullarına ve mesleklerine yönelik genel tutumlarını ifade eden bir kavramdır. İş doyumunu etkileyen faktörler, içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki ana kategoride incelenmektedir (Kardaş, 2022). İçsel doyum, bireyin yaptığı işten aldığı manevi tatmini ve kendini gerçekleştirme düzeyini ifade ederken, dışsal doyum ise ücret, terfi olanakları ve çalışma koşulları gibi dışsal faktörlerden kaynaklanmaktadır (Cerev, 2018; Saraçoğlu, 2021).

Öğretmenlerin iş doyumunu, sadece bireysel refah açısından değil, aynı zamanda eğitim sisteminin başarısı açısından da kritik bir faktördür. İş doyumunu yüksek olan öğretmenler, öğrencileriyle daha olumlu ilişkiler kurmakta, ders anlatımında daha istekli olmakta ve mesleklerine daha fazla bağlılık göstermektedirler (Yiğitalp Rençber, 2012). Buna karşılık, iş doyumunu düşük olan öğretmenler, işlerine karşı ilgisizleşmekte, motivasyon kaybı yaşamakta ve performanslarında belirgin bir düşüş gözlemlenmektedir (Korkmaz, 2022).

Öğretmenlerin iş doyumunu belirleyen bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve mesleki deneyim yer almaktadır (Ulaş, 2022). Örneğin, yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığı, ancak kariyerin belirli dönemlerinde düşüş gösterebileceği literatürde belirtilmektedir (Şeker Tarhan, 2022). Cinsiyet açısından bakıldığında, iş doyumunu kadın ve erkek öğretmenler arasında farklılık gösterebilmektedir. Toplumsal roller ve iş yaşamı arasındaki denge, kadın öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Çağlar, 2023).

İş performansı, çalışanların iş yerindeki verimliliğini ve etkinliğini ifade eden bir kavramdır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012). Öğretmenler açısından ele alındığında, iş performansı; ders anlatımındaki etkinlik, sınıf yönetimi becerileri, öğrencilerin akademik başarılarına katkı sağlama ve öğretim yöntemlerindeki yenilikçilik gibi çeşitli unsurları içermektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Öğretmen performansını etkileyen faktörler arasında örgütsel destek, mesleki gelişim olanakları, liderlik tarzı, iş ortamı, çalışma arkadaşları ve eğitim politikaları yer almaktadır (Erkoç, 2015). Destekleyici bir yönetim anlayışına sahip okullarda çalışan öğretmenlerin performanslarının daha yüksek olduğu, araştırmalar tarafından ortaya konmuştur (Özpehlivan ve Acar, 2015). Bunun yanı sıra, öğretmenlerin mesleki gelişim olanaklarına erişimlerinin artırılması, yenilikçi öğretim tekniklerini benimsemeleri ve öğrencilerle daha güçlü bir etkileşim kurmaları açısından büyük önem taşımaktadır (Bingöl, 2006).

Öğretmen performansı, bireysel ve örgütsel faktörlerden doğrudan etkilenmektedir. Örgütsel faktörler arasında ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, işin niteliği ve çalışma koşulları gibi unsurlar yer alırken, bireysel faktörler arasında öğretmenin kişilik özellikleri, iş motivasyonu, mesleki deneyimi ve eğitim seviyesi bulunmaktadır (Qasim, Cheema ve Syed, 2012). Yüksek performans sergileyen öğretmenler, öğrencilerin akademik başarılarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda okul ortamının genel niteliğini de yükseltirler (Sarı, 2022).

İş doyumunu ile çalışan performansı arasındaki ilişki, örgütsel davranış literatüründe geniş bir şekilde incelenmiştir. Judge ve arkadaşlarının (2001) yaptığı meta-analiz çalışması, iş doyumunu ile çalışan performansı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Al ve Anıl (2016) ise, tam zamanlı çalışanların iş doyumunu ve performansının, yarı zamanlı çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Alamdar ve arkadaşları (2012), düşük iş doyumunun çalışan motivasyonunu azalttığını ve performansı olumsuz etkilediğini göstermiştir.

Öğretmenler açısından değerlendirildiğinde, iş doyumunu yüksek olan öğretmenlerin sınıf yönetimi, ders anlatım teknikleri ve öğrenci ilişkilerinde daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir (Şahin ve Çankır, 2018). Bu nedenle, eğitim politikalarının oluşturulmasında, öğretmenlerin iş doyumunu artırıcı önlemlerin alınması, öğretmen performansını olumlu yönde etkileyerek eğitim sisteminin başarısını artıracaktır. Sonuç olarak, öğretmenlerin iş doyumunu ve performansı, eğitim sisteminin temel taşlarından biridir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin doğru anlaşılması ve iş doyumunu artırıcı önlemler alınması, daha kaliteli bir eğitim sistemi inşa edilmesine katkıda bulunacaktır.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, iş doyumunu ve performans hakkında kapsamlı literatür taraması yapılarak iş performansı ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin kuramsal çerçevede ortaya konması amaçlanmıştır.

## 2. İŞ DOYUMU

İş doyumunu, bir çalışanın işine, iş çevresine ve çalışma ortamına yönelik değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan memnuniyet düzeyidir. İş doyumunu bunun yanında bireyin ruhsal, bedensel ve sosyal ihtiyaçlarının beklentileri doğrultusunda karşılanma seviyesini ifade eder. İş doyumunu aynı zamanda, bireyin işine ve çalışma ortamına karşı geliştirdiği duygusal bir tepki olarak da tanımlanabilir (Avcı vd., 2022).

İş doyumunu, çalışanın işine yönelik genel tutumları ile elde ettiği sonuçların beklentilerini ne ölçüde karşıladığıyla doğrudan ilişkilidir. Yönetim, örgüt içinde iş doyumunu artırmayı önemli bir hedef olarak görmelidir çünkü bu durum çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını güçlendirir. Ayrıca yüksek iş doyumunu, sonuçlarda kalite artışı sağlarken, örgütün iyi yönetildiğinin de bir göstergesi kabul edilir. Ancak iş doyumunun sağlanması kolay bir süreç değildir; etkin bir davranışsal yönetim anlayışını gerektirir (Yiğitalp Rençber, 2012).

Yüksek iş doyumunu, çalışanların daha mutlu, üretken ve yenilikçi olmalarını teşvik eder. Ayrıca, sundukları hizmetin kalitesini artırarak örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum, işgücü devir oranının düşmesi, işe geç kalma ve devamsızlık oranlarının azalması, performansın artması gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Diğer yandan düşük iş doyumunu, çalışanın iş doyumunsuzluğu yaşamasına neden olur ve bu durum performans düşüklüğü, devamsızlık, örgütsel bağlılığın azalması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Hatta ruhsal ve fiziksel sağlık sorunlarına neden olabilmektedir (Korkmaz, 2022).

Düşük iş doyumu, bireylerde iş motivasyonunun azalmasına, işi yavaşlatma eğilimine ve örgüt içinde uyumsuzluklara yol açmaktadır. Örneğin, bireyler arası gerginlikler, işten ayrılma eğilimi, hatta baş ağrısı, sindirim sistemi problemleri gibi fiziksel sorunlar iş doyumsuzluğunun yaygın belirtileri arasında yer almaktadır. Özellikle bireylerin eğitim seviyeleri arttıkça, iş ve kariyer beklentilerinin karşılanamaması durumunda iş doyumsuzluğu artış göstermektedir (Yiğitalp Rençber, 2012). İş doyumu, içsel ve dışsal doyum olmak üzere ikiye ayrılır:

**İçsel doyum:** İşin içeriği, tanınma, başarı ve onaylanma gibi bireyin içsel ihtiyaçlarını karşılayan unsurları içermektedir. Özgür çalışma ortamı, bireyin yetenekleriyle uyumlu bir iş yapması, kendi kararlarını uygulayabilmesi ve başarı hissi yaşaması içsel doyumu artırmaktadır (Kardaş, 2022).

**Dışsal doyum:** Çalışma şartları, yönetim tarzı, ücret, kariyer ve terfi olanakları gibi işin dışsal faktörlerinden kaynaklanmaktadır. Yönetimin adil karar alma yeteneği, örgütün politikaları, ekonomik ödüllendirmeler (ücret, prim) gibi etmenler dışsal doyumda belirleyici roledir (Cerev, 2018; Saraçoğlu, 2021).

Yüksek iş doyumuna sahip çalışanlar, işe daha olumlu bir tutumla yaklaşır ve görevlerini hızlı, istekli bir şekilde yerine getirirler. Bu durumdaki çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak için iş birliği içinde hareket eder ve karşılaşılan sorunları çözmek için çaba gösterirler. Ayrıca yüksek iş doyumu çalışanların örgütle uyumunu artırır, performans ve bağlılıkta artışa, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarında düşüşe neden olur. Bu etkiler, örgütlerin stratejik üstünlük sağlamasına olanak tanımaktadır (Ulutaş, Kalkan ve Çetinkaya Bozkurt, 2015).

## 2.1. İş Doyumunun Etkileyen Faktörler

İş doyumu, çalışanların davranışlarını ve işlerine yaklaşımlarını önemli ölçüde etkilemektedir. İşinden memnun olan bireyler, daha fazla motive olurken, sundukları hizmetin kalitesinde de gözle görülür bir artış sağlanmaktadır. Örneğin, sağlık sektöründe çalışan bireyler, iş doyumlarının yüksek olması durumunda enerjilerini hasta bakım kalitesini artırmaya odaklanırlar. Bu, iş doyumunun sadece bireysel mutluluk açısından değil, aynı zamanda hizmet kalitesi ve örgütsel başarı açısından da önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

İş doyumu, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana kategori altında çeşitli faktörlerden etkilenir. Bireysel faktörler olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma tecrübesi sıralanabilir. Örgütsel faktörler olarak ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, işin niteliği, çalışma şartları, iş arkadaşları sıralanabilir (Küçükkendirci vd., 2017).

### 2.1.1. Bireysel Faktörler

#### 2.1.1.1. Yaş

İş doyumu ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, bu iki değişken arasındaki ilişkinin varlığını belirlemişlerdir. Çalışanların yaşlandıkça işlerinde daha fazla deneyim kazandıkları ve uzmanlaştıkları, bu durumun da genellikle iş doyumunu artırdığı belirlenmiştir. Ancak, bu ilişkiyi açıklamak için farklı teoriler ve modeller öne sürülmüştür. Herzberg, iş doyumu ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriye benzettiği modeli, iş doyumunun yaşam döngüsüne bağlı olarak değişim gösterdiğini savunur. İşe erken yaşlarda başlayan çalışanların başlangıçta daha memnun oldukları gözlemlenmiştir. Bu durum,



genellikle gençlerin işlerinde yeniliklere açık ve daha enerjik olmalarından kaynaklanmaktadır 30 yaşına yaklaşıldığında iş doyumunu genellikle düşüşe geçer. Bunun nedeni, bireylerin kariyer hedefleri ile işin gerçekleri arasında bir uyumsuzluk hissetmeye başlamaları ya da artan sorumluluklar ve iş-yaşam dengesi sorunları olabilir. Yaşamın ilerleyen dönemlerinde, özellikle kariyerin sonlarına doğru, iş doyumunun yeniden yükseldiği görülür. Bu durum, bireylerin işlerinde daha fazla uzmanlaşması, deneyim kazanması ve iş ortamına daha iyi uyum sağlamasıyla ilişkilendirilebilir (Ulaş, 2022).

İş doyumunu ile yaş arasındaki ilişkinin “n” şeklinde bir grafikte ifade edilebileceği de lanayzında savunulmaktadır: Bu görüşe göre iş doyumunu, bireylerin kariyerlerinin erken dönemlerinde yükselir. Daha sonra zirve noktasına ulaşır ve belirli bir yaştan itibaren düşmeye başlar. Ancak, kariyerin son dönemlerinde tekrar yükselme eğilimi gösterir (Şeker Tarhan, 2022).

### 2.1.1.2. Cinsiyet

Toplumda kadın ve erkeklerin farklı statü ve rollere sahip olmaları, işten beklentilerini ve dolayısıyla iş doyumlarını da etkileyen önemli bir faktördür. Kadınların, genellikle anne olma ve çocuk büyütme gibi ailevi sorumlulukları üstlenmeleri, erkeklerin ise çoğunlukla maddi sorumlulukları yüklenmeleri, iş doyumları arasındaki farkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Şeker Tarhan, 2022).

Ataerkil bir toplumsal yapıya sahip toplumlarda, iş doyumunu açısından cinsiyet farklılıkları belirginleşebilmektedir: Çalışmalar, erkeklerin iş hayatına kadınlardan daha fazla önem verdiğini ve bu nedenle iş doyumlarının daha yüksek olabileceğini göstermektedir. Erkeklerin işlerini genellikle maddi sorumlulukları yerine getirme aracı olarak görmeleri, iş doyumlarının daha yüksek algılanmasına katkıda bulunabilir. Kadınların, ev ve iş yaşamı arasında denge kurmakta zorlanmaları, iş hayatında cam tavan gibi engellerle karşılaşmaları, iş doyumlarını olumsuz etkileyebilir (Çağlar, 2023).

Bazı çalışmalar kadınların iş doyumlarının erkeklere kıyasla daha yüksek olabileceğini savunmaktadır. Kadınlar, maddi gereksinimleri karşılamak zorunda olmadıklarında, işlerine daha az stres yükleyebilirler ve bu da iş doyumlarını artırabilir. Kadınların yaptığı işlerin farklı olması ve bu işlerin daha esnek veya sosyal odaklı olabilmesi, iş doyumlarını olumlu etkileyebilir (Ulaş, 2022).

### 2.1.1.3. Kişilik

Araştırmalar, çalışanların iş doyumunu düzeylerinin, kişilik özelliklerine bağlı olarak değişiklik gösterebildiğini ortaya koymaktadır. Kişilik, bireylerin işlerine yönelik algılarını ve işten beklentilerini şekillendiren önemli bir faktördür. Bu nedenle aynı işi yapan kişiler arasında bile iş doyumunu düzeyleri farklılık gösterebilir (Çağlar, 2023).

Dışa dönük kişilik özelliği olan bireyler, genellikle daha sosyal, enerjik ve olumlu bir tutuma sahiptir. Bu kişilik özelliği, iş doyumunu ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Dışa dönük bireyler, iş ortamında daha kolay sosyalleşir ve destekleyici ilişkiler kurarak iş doyumlarını artırabilirler. Duygusal olarak dengesiz bireyler, stres ve olumsuz duygulara daha yatkındır. Bu kişilerde iş doyumunu genellikle düşük düzeyde olur. İş stresine karşı hassasiyetleri, iş ortamındaki memnuniyet düzeylerini olumsuz etkileyebilir. Sorumluluk bilinci yüksek bireyler, görevlerini ciddiyle yerine getirir ve organizasyonel hedeflere katkıda bulunmaktan memnuniyet duyarlar. Bu özellik, iş doyumunu ile yoğun bir pozitif ilişki içerisindedir. Proaktif bireyler, iş ortamındaki fırsatları belirleme ve harekete geçme eğilimindedir. Bu kişiler

çevreleri tarafından daha az kısıtlanır ve inisiyatif alma becerileri yüksektir. Yüksek proaktif kişilik özellikleri, işe katılımı artırır ve iş doyumuna olumlu katkıda bulunur. Çünkü bu bireyler, iş rollerine kişisel bir bağlılık hissederler. Sorunları çözmek için inisiyatif alır ve çevrelerini şekillendirmeye çalışırlar. İş ortamına hızla adapte olurlar ve değişime karşı direnç göstermezler (Marinova vd., 2015).

#### 2.1.1.4. Medeni Durum ve Eğitim Düzeyi

Araştırmalar, evli çalışanların iş doyumunun bekâr çalışanlara kıyasla genellikle daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, evli bireylerin işlerini daha fazla önemsemesi ve işten ayrılma düşüncelerinin daha az olması ile ilişkilendirilir (Kılıçer, 2021).

Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, bu iki değişken arasında genellikle negatif yönlü bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Özellikle kişinin eğitim düzeyinin, yaptığı işin gerektirdiği düzeyden daha yüksek olması durumunda, iş doyumsuzluğunun ortaya çıktığı görülmüştür (Küçükkendirci vd., 2017). Örneğin, yüksek lisans yapmış bir bireyin daha az nitelik gerektiren bir pozisyonda çalışması, bireyin potansiyelini tam olarak kullanamamasına ve iş doyumunun azalmasına neden olabilir.

#### 2.1.1.5. Çalışma Tecrübesi

Araştırmalar, bireylerin iş hayatındaki tecrübelerinin artmasıyla birlikte iş doyumunu düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Bu artış, bireylerin iş deneyimlerine paralel olarak beklentilerinin daha gerçekçi hale gelmesi ve iş ortamına daha iyi uyum sağlamaları ile açıklanabilir (Ulaş, 2022). İfade edilen bağlamda çalışma tecrübesi, bireylerin iş doyumunu doğrudan etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Tecrübeyle birlikte bireylerin işlerine yönelik daha gerçekçi beklentiler geliştirdiği, daha iyi stres yönetimi ve uyum becerileri kazandığı, iş yerinde kendilerini daha yetkin ve değerli hissettikleri söylenebilir.

### 2.1.2. Örgütsel Faktörler

#### 2.1.2.1. Ücret

Ücret, bireylerin emeklerinin karşılığı olarak elde ettikleri bir gelir kaynağı olmasının ötesinde, toplumda statü, güç ve sosyal kabul göstergesi olarak da önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle ücret, çalışanların iş doyumunu üzerinde belirleyici bir faktördür. Ücretlendirme yönetimi, çalışanların işe ilgisini artırmak, işte kalıcılıklarını sağlamak ve memnuniyetsizliklerini azaltmak için kullanılan önemli bir araçtır (Kılıçer, 2021).

Ücret, bireylerin yaşamsal masraflarını karşılamasını sağlamaktadır. Yeterli ve tatmin edici bir gelir elde etmek, çalışanların işlerinden memnuniyet duymasına katkıda bulunabileceği gibi yetersiz ücret, bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamalarını zorlaştırarak iş doyumsuzluğuna yol açabilmektedir. Ücret, çalışanların toplumdaki statüsünü ve gücünü belirleyen önemli bir unsurdur. Daha yüksek maaş, bireylerin işlerine yönelik olumlu bir tutum geliştirmelerine katkı sağlar. Çalışanlar ücretlerini genellikle iş arkadaşlarıyla karşılaştırır ve kendi çabalarını başkalarınıninkiyle kıyaslar. Eğer elde ettikleri gelir, çabalarıyla orantısız veya başkalarınıninkiyle adaletsiz şekilde dağıtılmış görünüyorsa, iş doyumsuzluğu artmaktadır (Özpehlivan ve Acar, 2015).

### 2.1.2.2. Terfi

Terfi, bireyin mevcut pozisyonundan daha yüksek bir pozisyona geçmesi ve genellikle daha fazla sorumluluk alması anlamına gelmektedir. Çalışanlar, kariyerlerini planlarken terfi olanaklarını ve bu olanakların örgüt içinde adil bir şekilde sağlanıp sağlanmadığını dikkate alırlar. Terfi olanaklarının varlığı ve uygulanış biçimi, iş doyumu üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Şeker Tarhan, 2022). Terfi, yalnızca bir maddi kazanç kaynağı değil, aynı zamanda çalışanların kariyer hedeflerine ulaşma, kendini geliştirme ve işlerinde daha mutlu hissetme araçlarından biri olarak görülebilir.

### 2.1.2.3. Yönetim Tarzı

Örgütte çalışan memnuniyetini sağlamak, hem bireysel mutluluğu artırmak hem de örgütün genel başarısını desteklemek açısından yöneticilerin en önemli görevlerinden biridir. Çalışanların memnuniyeti, maksimum verimlilik ve çıktı sağlayarak organizasyonun ilerlemesine doğrudan katkıda bulunur. Bu bağlamda, yönetim tarzı iş doyumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Özpehlivan ve Acar, 2015).

### 2.1.2.4. İşin Niteliği

İşin toplumsal algısı ve niteliği, bireylerin işlerinden duydukları tatmini etkileyen önemli faktörlerdir. Toplumda yapılan işe yönelik olumlu veya olumsuz görüşler, bireyin işine bakış açısını ve iş doyumunu doğrudan etkileyebilir. Ayrıca, işin bireye sunduğu fırsatlar, zorluk derecesi ve farklılığı gibi özellikler de iş doyumunu belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Ulaş, 2022). Toplumda saygı gören bir işte çalışmak, öğrenme fırsatlarının sunulması, işin çekici ve sorumluluk içeren yapısı, bireylerin iş doyumunu arttırdığı söylenebilir.

### 2.1.2.5. Çalışma Şartları ve Çalışma Arkadaşları

Çalışma koşulları, bireylerin iş yerindeki fiziksel ve zihinsel refahını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar, hayatlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirir ve iş ortamları genellikle yaşamlarını şekillendirir. Bu nedenle, olumlu bir iş doyumunu sağlayan fiziksel çalışma koşulları, çalışanların mutluluğu ve performansı için önemli bir etkidir. Çalışma koşulları, çalışanların fiziksel ve zihinsel refahını etkileyerek iş doyumunda belirleyici bir rol oynamaktadır (Qasim, Cheema ve Syed, 2012).

İş arkadaşları, bireylerin iş yaşamında önemli bir role sahiptir ve özellikle organizasyona yeni katılan çalışanlar için bu etki daha belirgindir. Yeni çalışanlar, organizasyondaki resmi ve gayriresmi kurallara uyum sağlama sürecinde meslektaşlarından hem sosyal hem de teknik destek alırlar. Bu destek, onların adaptasyonlarını kolaylaştırır ve iş doyumunu artırır (Özpehlivan ve Acar, 2015).

## 2.2. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunun sağlanması, hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde önemli ve olumlu etkiler yaratmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları karşılandığında, bireyler kendilerini daha mutlu ve huzurlu hisseder, çalıştıkları işlerde performansları yükselir, iş arkadaşları ve yöneticileriyle daha sağlıklı iletişim kurar. Bunun sonucunda, iş yapma motivasyonları artar ve bu durum bireylerin verimliliklerinin yanı sıra işten keyif alma düzeylerini de yükseltir. Bu



süreç, çalışanın bireysel hedefleri ile örgüt hedeflerinin örtüşmesini sağlarken örgütün sürekliliğine ve rekabet gücüne de olumlu katkılar sunmaktadır (Elçioğlu, 2021). Ayrıca, iş doyumunu bireylerin yaşam çevresini etkileyerek toplumda huzuru artıran bir faktör olarak görülmektedir. Bu doğrultuda iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında karşılıklı ve doğrudan bir ilişki olduğu ifade edilebilir. İş doyumunu azaldığında, fizyolojik ve ruhsal sağlık üzerindeki olumsuz etkiler nedeniyle bireyin yaşam doyumunu da düşmektedir (Elçioğlu, 2021). İş doyumunu artırmak, örgütsel verimliliği ve çalışan bağlılığını güçlendirirken mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma motivasyonunu da azaltmaktadır (Sarı, 2022). Bu nedenle, iş doyumunun sağlanması hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli olduğu söylenebilir.

### 3. İŞ PERFORMANSI

“Performans” kavramı, Türkçe’ye Fransızca “performance” kelimesinden geçmiştir ve taahhüt edilen bir görevi veya amacı başarma, tamamlama düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012). Bu kavram çoğu zaman başarı ile karıştırılmakta ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Performans, belirli bir zaman dilimi içinde, önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için sarf edilen çaba ve katkı düzeyi olarak ifade edilirken; başarı, bu çabanın hedefleri ne kadar karşıladığını göstermektedir (Tutar ve Altınöz, 2010). Performans, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gösterilen çaba ve bunun sonucunda ortaya çıkan verimlilik ve etkinlik düzeyi olarak kabul edilmektedir. Bu çabalar sayesinde mevcut kapasitenin kullanımına dair çıktılara ulaşmak da mümkündür. Genel anlamda, performans bir amaca, göreve veya faaliyetlerin sonuçlarıyla ilişkili olarak ele alınmaktadır (Erkoç, 2015).

Çalışan performansı, çalışanın mensubu olduğu örgütün değerleri ile sıkı bir bağ içerisinde. Kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum yakalayan bireyler, daha yüksek performans sergileyebilmekte; yüksek moral ve motivasyon, örgütsel destek, örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgütsel güven, liderlik tarzı, örgütsel iletişim ve çalışma koşulları ise performansı etkileyen örgütsel faktörler arasında yer almaktadır (Erkoç, 2015).

#### 3.1. İş Performansı Boyutları

İş performansının görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutu olduğunu belirtmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997; Carlos ve Rodrigues, 2015; akt. Anaç, 2021). Bu iki boyuta ilişkin açıklamalar ise aşağıda yer almaktadır.

Bağlamsal performans, çalışanın örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı sağlayan etkinliklerini inceler. Her bir çalışanın iş arkadaşlarına sunduğu destekleyici aktivitelerin miktarını ve kalitesini göz önünde bulundurur. Güvenilirlik, politika ve prosedürlere uyum, inisiyatif alma ve ekip çalışması gibi görev tanımında yer almayan ancak katkı sağlayan aktiviteler bu performansın göstergeleri arasındadır (Tarigan, Susanto, Hatane, Jie ve Foedjiawati, 2020).

Bağlamsal performansta, işe özgü görev yeterliliği, ekstra rol gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı veya kişiler arası ilişkilerin etkin bir şekilde araştırmalarda yer aldığı görülmektedir. Örneğin, Campbell’ın bağlamsal performansı sekiz boyut ile kategorize etmiştir. Bu çerçevede dahilindeki sekiz boyut, yazılı ve sözlü iletişim, efor göstermek, kişiselliği korumak disiplini, akran ve takım performansını kolaylaştırmak, denetim ve liderlik ve yönetim olarak belirlenmiştir. Ayrıca, Viswesvaran’ın önerdiği altı boyutta, iletişim yetkinliği, çaba, liderlik, idari yeterlilik, kişiler arası yeterlilik ve uygunluk, otoritenin kabulü olarak bağlamsal performans çerçevesinde kabul edilerek değerlendirilmiştir (Koopmans vd., 2011).

Görev performansı, iş tanımlarında yer alan biçimsel gereklilikleri ve işgörenin faaliyet alanını oluşturan temel örgütsel teknik sorumlulukları ifade eder. Bu performans türü, biçimsel iş tanımlarına giren temel dönüşümlerin gerçekleştirilmesi ve iş faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik performansı kapsar. Görev performansının daha çok işin mesleki boyutu ve ustalık gerektiren yönleriyle ilişkili olduğu söylenebilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

### 3.2. İş Performansının Önemi

Performans kavramı, belirlenmiş amaçların ve görevlerin yürütülmesi veya gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı elde etmesi açısından performans büyük önem taşır (Karaman, 2009). Örgütler için önemli bir unsur olan performans, hem örgütün başarısının hem de hedeflere ulaşma düzeyinin göstergesidir. Çalışan davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan bireysel performans, yöneticiler açısından da önemli bir konudur; zira çalışanların toplam performansı örgütün genel performansını büyük oranda etkiler. Bu durumda, örgütün performansını artırmak yöneticiye düşen bir görev olduğu gibi, çalışanların performansını artırmak da yöneticinin sorumluluğundadır (Bayram, 2006).

Yüksek performans gösteren çalışanlar, belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesi, hedeflere ulaşılması ve sektörde rekabet avantajı sağlanmasına katkı sunar. Performans, organizasyonun genel başarısı için olduğu kadar çalışanların kişisel tatminleri ve motivasyonları açısından da önemlidir. Görevlerini başarıyla yerine getiren bireyler, kaliteli iş çıktılarının farkına varma ve takdir edilme sayesinde içsel bir motivasyon hissedebilir. Diğer yandan, düşük performans sergileyen çalışanlar, hedeflerine ulaşamama ve başarısızlık duygusunu yaşayabilirler (Sonntag ve Frese, 2002; akt. Doğruyürür, 2021).

İş performansı örgütlerin yüksek verimlilik sağlamak gayeleri nedeniyle işletmeler tarafından oldukça yüksek düzeyde önem verilmektedir. Ancak bu konu ile ilgili en önemli husus ise performans kavramı sadece ortaya çıkan sonuçları açıklamamakta bununla beraber gösterilen davranışların da anlaşılmasını gerektirmektedir. Böylelikle performans çalışanların karşılaştıkları gözlemlenebilen davranışlara odaklanmalıdır (Cook, 2008). Çalışan performansı performans değerlendirme süreci ile yürütülür. Bu süreç, çalışanların işe başladıkları andan itibaren ne ölçüde gelişim gösterdiklerini, kurumun amaç ve hedeflerine katkı düzeylerini ve veri analizi yoluyla kariyer hedeflerine ne kadar yaklaştıklarını ortaya koyar. Ayrıca, kuruluşların rekabet gereksinimlerini ne ölçüde karşıladıklarını tespit edebilmek adına gerekli önlemleri almaları da önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Bingöl, 2006).

### 3.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş performansı temelde elde edilen sonuçlar ve işte yapılan başarılarıdır. Performans, sonuçları hedeflerken planları sürdürmek anlamına gelir. Bir bireyin veya bir organizasyonun performansı, büyük ölçüde bir organizasyonun tüm organizasyonel politikalarına, uygulamalarına ve tasarım özelliklerine bağlıdır (Anitha, 2013).

Bireyler, çalışmanın merkezi bir yaşam ilgisi olduğu, işe aktif olarak katıldıkları, işi özsaygı için merkezi olarak algıladıkları ve işi ile tutarlı olarak algıladıkları ölçüde farklılık gösterirler. Bu değişkenler, iki çalışanın aynı performans seviyeleri için farklı memnuniyet seviyeleri rapor edebileceği gerçeğini açıklar. Bir diğer bireysel farklılık ise, iş sahibinin adil bir ödül olarak gördüğü şey açısından sonucunda algıladığı hakkaniyettir. Ücret ve terfi gibi

sonuçların, benzer çaba gerektiren benzer işlerdeki diğerlerine göre adil olmadığı algılanırsa, iş sahibi memnuniyetsizlik yaşayacak ve ya daha büyük ödüller arayarak ya da çabasını azaltarak eşitliği geri kazanmanın yollarını arayacaktır (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2014).

Bireysel iş performansının yüksek olması örgütsel olarak büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple bu etkenlerin neler olabileceğine ilişkin araştırmalar yapılmıştır. Bilişsel kaynaklar arasında, zihinsel yeteneğin bireysel iş performansı ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Genel zihinsel yeteneğin aslında görev performansı ve genel iş performansını etkilediği, duygusal istikrarın bireysel iş performansı ile olumlu bir ilişkisi olduğunu aynı zamanda kişiliğin, bir bireyin iş yerinde nasıl davranması gerektiğine yönelik önemli bir rolü olduğu ifade edilmektedir (Pandey, 2018).

Performansı etkileyen faktörler şunlardır (Campbell ve Wiernik, 2015; akt. Karakahraman, 2021):

1. Teknik Performans: Tüm iş süreçlerinde teknik bilgiye ihtiyaç vardır. Ancak bu işin yapısına göre zorlaşıp, kolaylaşabilmektedir.

2. İletişim: Bireylerin açık, anlaşılır, ilgi çekici ve iyi organize edilmiş bilgi aktarım yeterliliğini ifade etmektedir. Formal iletişim ile birlikte genel bütün iletişim içeriğini kapsamaktadır.

3. Girişkenlik, Süreklilik ve Çaba: Gözlemlenebilir eylemlerin bir sonucu olarak daha çok bağlamsal görev tanımı içerisinde değerlendirilmektedir.

4. Amaca Zarar Veren Çalışma Davranışı: Bireylerin yönetimindeki grup ve örgütlerin amaçlarına olumsuz etkisi olan bireysel eylem ve davranışları içermektedir. Bireysel hedeflerden sapma ve örgüt hedeflerinden sapma olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Bu durumlarla ilgili harekete geçmeyi öngörebilmeyi ifade etmektedir.

5. Denetim, Yönetim, Yönetici ve Liderlik: Hiyerarşik bir yönetim tarzındaki liderlik performansını ifade etmektedir. Yönetim ve liderlik arasındaki ayrım vurgulanmaktadır

6. Hiyerarşik Yönetim Performansı: Hiyerarşik bir organizasyonda yönetim, örgütün hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmek için kaynak üretme, koruma ve tahsis etme gibi eylemleri gerçekleştirmesidir. Bu daha çok bağlamsal görev kapsamındaki süreçlerle ilgilidir.

7. Akran/Ekip Üyesi Liderlik Performansı: Bu faktör aynı ekibin içerisindeki ve aynı konumdaki ekip üyelerinin karşılıklı ilişkilerini kapsamaktadır (Yardımlaşma, işbirliği yapma, motivasyon)

8. Ekip/Eş Konum Üyesi Yönetim Performansı: Ekip üyelerinin planlama, problem çözme, ekip içi koordinasyon ihtiyaçları, iş yükü dengesinin belirlenmesi ve ekip performansının izlenmesi gibi yüksek düzeyde performans sonuçlarına ulaşabilmek için sağlanmaya çalışılan yönetim faaliyetleridir.

### 3.4. Performans Değerlendirme

İş performansının değerlendirilmesi sürekli olarak değişen bir işlemdir. Çalışan başarısı hakkında bilgi sahibi olmak için bazı ölçümlere ihtiyaç olmaktadır. Çalışan başarısının belirlenerek geliştirilmesi bir örgüt için amaçlara ulaşılması konusunda önemli bir yer tutmaktadır. Düzeyler belirlenirken, çalışanların beklendiği gibi ne kadar iyi performans gösterdiğini belirlemek için çalışmalar yapılmaktadır. Bu dinamik sürecin sonunda bazı ihtiyaçlar ve uyulması gereken stratejiler oluşmaktadır. Örneğin, eğitim ihtiyacının

planlanması, ne tür gelişim aktivitelerinin uygulanacağı ile ilgili bir içerik belirlenir ve bu gelişmedeki ihtiyaçlar net bir şekilde tanımlanır (Akgün, 2009).

İş performansını değerlendirmenin amacı; örgütlerde çalışanları iyiler ve kötüler olarak ayırt eder etmek yerine, örgütsel amaçlar tabanda çalışanları anlama ve içselleştirme derecesini meydana çıkarma, çalışanların örgüt amaçlarının yerine getirilmesine yardımcı olmak ve tüm çalışanların memnun olduğu bir aktif çalışma kültürünün devamlı korunmasıdır. Bunları ortaya koyarken iş performansını artırmak ve beklentileri karşılamak için çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını belirlemek temel hedeflere ulaşmada yer bulmalıdır (Sevim, 2015).

İş performansının değerlendirmesinde en önemli nokta değerlendirmenin yansız, doğru ve objektif olması ve performans konusu dışına çıkmadan faaliyetlerin sürdürülmesidir. Değerlendirme sonuçları ilgili tarafa açıkça iletilmelidir. Her şey gerekli ve yeterli şekilde yürütülerek, sonuçlar gerçeklik içinde çalışanlara açıklanmalıdır. Böylece birey, değerlendirmenin sağladığı geri bildiriminden yararlanır, ciddiye alır, önem verir, güçlü ve eksik yanlarını öğrenir. Yönetsel otoritenin ve üst düzey ilişkilerin zarar görmemesi için değerlendirme sonuçlarının gizli kalması gerektiği ileri sürülüyorsa da, günümüzde bilgilerin açık olmasının çalışanların moralini yükseltmesine ve kurumun hedeflerini benimsemesine daha çok yardımcı olacağı görüşü yaygınlaşmaktadır (Çerçi, 2013).

Bir örgütün finansal göstergeleri tek başına iş performansını ölçmek için yeterli değildir. Kalite, karlılık, verimlilik, üretim başarısı, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, yaratıcılık, dış pazarlar, pazar payı ve son zamanlarda iş ahlakı ve sosyal sorumluluk gibi faktörler de bu doğrultuda kullanılmaktadır. Çalışanların örgüt amaçlarının yerine getirilmesine yardımcı olmak ve tüm çalışanların memnun olduğu bir aktif çalışma kültürünün devamlı korunması, iş izleme stratejileri arasındadır. Bunlar işletmenin operasyonel başarısı, rekabet gücü, finansal gelişimi, ekonomisi ve büyüme hedefleri hakkında bilgi sağlar (Yücel, 2015).

### 3.5. Performans Değerlendirmesinin Önemi

Personeller, performanslarını arttırmak, işletmenin hedeflerine ulaşmasına fazladan yarar sağlamak, kendini geliştirme konusunda amaçlarına ulaşmak, işletme bakımından ise personelleri aracılığıyla pazarda söz sahibi olma durumlarını koruma durumu temel bir amaçtır. Performans değerlendirme, personellerin çalıştıkları süreden değerlemenin yapılacağı süre arasında işte uzmanlaşma durumları, işletmenin ulaşmak istediği amaçlarına sağladığı yararları ve kendilerinin hedeflerini ne kadar gerçekleştirdiği yapılan istatistiksel analizler sonucuyla belirlenmiştir. İşletmelerce pazarda söz sahibi olma durumunun görüşülmesi ve eksiklerin tespit edilmesi bakımından da önem arz etmektedir (Bingöl, 2006).

Performans değerlendirme, işletmede hakkaniyetin oluşturulması bakımından gereklidir. Personeller, ifa ettikleri işlerin, çalışmalarının ve yurttaşlık hareketlerinin bedelini talep edebilirler. Kendileri gibi aynı kapasitede performans göstermeyen diğer personeller, kendilerine denk ya da daha yüksek bir ödüle uygun görüldüklerinde işletmeye dair düşünceleri sarsılabilir, çalışmaya yönelik inançları fikirleri zedelenebilir, motive olmada düşüş yaşayabilirler. Böyle durumların oluşmasını engellemek için personellerin verimlerine ve yetkinliklerine göre bir performans değerlendirme yapılması ve gerekli hakkaniyet sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013).

Performans değerlendirme, işletmelerin eksikleri tespit edilmesi ve giderilmesi ve buna bağlı olarak ileri taşınması yönünden önem arz etmektedir. Bununla beraber ödüllendirme durumunun işlenmesi, uzmanlık seviyesinin belirlenmesi, personellerin işe alımı gibi işletme

bakımından etkili bir metot olduğu için gereklilik göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003).

#### 4. İŞ DOYUMU VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

İş doyumunu, bireylerin iş yerinde takdir edilmesiyle güçlenir ve bu tatmin, çalışanın verimliliğini, bağlılık düzeyini, kararlılığını ve genel performansını artırır. Yüksek iş doyumunu olan bireyler daha üretken, daha etkili ve iş yerinde daha disiplinli çalışabilirken, düşük iş doyumunu yaşayan bireyler performans kaybı yaşar, etkisizlik gösterir ve daha az üretken olurlar. Dolayısıyla, iş doyumunun sağlanması çalışanların performansına doğrudan yansıyor ve bireysel etkinlik ve verimlilik seviyelerini artırmaktadır (Mubarak, Lindayani ve Farizah, 2022).

Judge ve arkadaşlarının (2001) yaptığı meta-analiz çalışmasında, 300'den fazla araştırmanın incelenmesi sonucunda iş doyumunu ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Al ve Anıl (2016) ise, tam zamanlı çalışanların iş doyumunu ve performansının, yarı zamanlı çalışanlara göre daha düşük seviyelerde olduğunu ortaya koymuştur. Alamdar ve arkadaşlarının (2012) araştırması ise düşük iş doyumunun çalışan motivasyonunu azalttığını ve performansı olumsuz etkilediğini göstermiştir. Buna karşılık, Yıldırım ve Tengilimoğlu (2022) çalışmalarında, yüksek iş doyumunun bireylerde iş sürekliliğini ve çalışma performansını artırdığını, bunun işletmelere pozitif bir katkı sağladığını ifade etmektedir.

İş doyumunu ve çalışan performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan birçok araştırma, bu iki kavram arasında anlamlı ve pozitif bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur (Şahin ve Çankır, 2018). Bu bağlamda, iş doyumunun artırılmasına yönelik stratejiler geliştirmek, çalışan motivasyonunu güçlendirmek ve bireylerin iş yerindeki etkinliklerini artırmak açısından oldukça önem taşımaktadır. İş doyumunun yükseltilmesi sadece bireysel değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de uzun vadeli başarı için önemli olduğu söylenebilir.

#### 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında kuramsal temelde incelenen iş doyumunun çalışanların bireysel olarak mutluluğuna ve örgütsel verimliliklerine çeşitli şekillerde etki ettiği belirlenmiştir. Alanyazın yüksek iş doyumuna sahip çalışanların örgüt hedeflerine daha bağlı olduklarını, daha yüksek performans sergilediklerini ve iş yerindeki sorunlara çözüm odaklı yaklaşıtlarını ortaya koymaktadır. Bunun yanında çalışanların iş doyumunu düzeyi, bireysel ve örgütsel faktörler tarafından biçimlenerek çalışanların işlerine yönelik tutumlarının pozitif veya negatif olmasında önemli bir role sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada alanyazın incelemesi neticesinde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kişilik ve çalışma tecrübesi gibi bireysel faktörlerin iş doyumunu üzerinde önemli etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Örneğin, yaşla birlikte iş doyumunun artış ve azalış eğilimleri gösterdiği, dışa dönük kişilik yapısına sahip çalışanların daha yüksek iş doyumunu yaşadığı, evli bireylerin işlerine daha fazla bağlılık gösterdiği saptanmıştır. Ancak, eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunda azalma gözlenmiş, bu durum yüksek eğitimli bireylerin işten beklentilerinin daha fazla olmasıyla açıklanabileceği ifade edilebilir.

Araştırmada alanyazın incelemesi neticesinde ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve işin niteliği gibi örgütsel faktörler, iş doyumunun belirleyicisi olarak öne çıkmıştır. Özellikle, adil ücret politikalarının uygulanması, çalışanların terfi beklentilerinin karşılanması ve yöneticilerin destekleyici liderlik sergilemesi, iş



doyumunu artırıcı faktörler olarak tespit edilmiştir. Çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik açıdan uygun hale getirilmesi, çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilerken, iş arkadaşlarından alınan sosyal desteğin de bu süreçte önemli bir rolü olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada alanyazın incelemesi neticesinde, iş doyumunun bireysel mutluluk ve ruhsal sağlık üzerinde olumlu etkiler yaratarak yaşam doyumunu artırdığını ortaya koymaktadır. Örgütsel açıdan iş doyumunun, verimliliği artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltan ve iş gücü devir oranını düşüren bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple yöneticilere, çalışanlarının iş doyumunu artırıcı politikalar geliştirmeleri önerilmektedir. Bunlar arasında adil ücretlendirme, açık iletişim, destekleyici liderlik ve olumlu bir iş ortamı yaratma gibi stratejiler bulunabilir.

Araştırmada alanyazın incelemesi neticesinde iş performansı, bireylerin ve örgütlerin başarılarını şekillendiren çok boyutlu bir kavram olarak öne çıktığı anlaşılmıştır. İş performansı yalnızca belirlenen hedeflere ulaşmayı değil, aynı zamanda süreç boyunca sergilenen çaba, etkinlik ve verimliliği de kapsayan bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Alanyazın incelemelerinden çalışanların bireysel performanslarının örgütün genel başarısını doğrudan etkileyen temel unsurlar arasında yer aldığı da tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen dokümanlarda, iş performansını görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki temel boyut üzerinden ele alındığı belirlenmiştir. Görev performansı, çalışanların iş tanımlarında yer alan ve mesleki ustalık gerektiren görevleri yerine getirme becerisi ile ilişkili olduğu görülmüştür. Görev performansı, örgütün teknik sorumluluklarının yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bağlamsal performans ise çalışanların iş ortamına sağladıkları sosyal ve psikolojik katkıları ifade etmektedir. Özellikle ekip çalışması, inisiyatif alma ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi unsurlar bağlamsal performansın temel göstergeleri arasında bulunduğu görülmüştür.

Alanyazın incelemelerinden iş performansının bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilendiği belirlenmiştir. Araştırmada, çalışanların zihinsel yetenekleri, duygusal istikrarları, kişilik özellikleri gibi bireysel faktörlerin yanı sıra örgüt kültürü, yönetim tarzı, çalışma koşulları ve ücretlendirme gibi örgütsel faktörlerin performans üzerinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Özellikle, adil ücret ve terfi sistemlerinin uygulanması, çalışanların performanslarını artırmada önemli bir rolü olduğu açıkça görülmüştür.

Alanyazın incelemelerinden yüksek performans sergileyen çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmada önemli rol oynadıkları tespit edilmiştir. Bu durumun tersi bir vaziyette performansın düşük olduğu durumlarda çalışanlarda motivasyon kaybı, örgüte bağlılığın azalması ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin iş doyumunu ve performansları arasındaki ilişki, eğitim alanında önemli bir araştırma konusudur. İş doyumunu, bireylerin işlerinden aldıkları tatmin düzeyini ifade ederken, öğretmen performansı ise öğretmenlerin eğitim süreçlerindeki etkinliklerini ve verimliliklerini belirler. Bu iki kavram arasındaki ilişki, öğretmenlerin mesleki yaşam kalitesini ve eğitim sisteminin genel başarısını etkileyen kritik bir faktördür. Bu bağlamda, öğretmenlerin iş doyumlarının, performansları üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur.

İş doyumunu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Polat, öğretmenlerin iş doyumunun iş performansını anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Araştırma, öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem ve medeni durum gibi demografik faktörlere göre iş doyumlarının farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, öğretmenlerin iş doyumlarının artırılmasının, eğitim kalitesini yükseltmek için önemli bir strateji olduğunu göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin iş doyumlarının artırılması, onların motivasyonunu ve dolayısıyla performanslarını olumlu yönde etkileyebilir (Polat, 2019).

Esen'in (2023) çalışmasında ise, öğretmenlerin kendilerini öğretim süreci ve mesleki gelişim alanında özerk algılamalarının, hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisini aracılık ettiği vurgulanmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin özerklik hissini, liderlik tarzları ile birleştiğinde performanslarını artırabileceğini göstermektedir. Özerklik, öğretmenlerin mesleki tatminlerini artırırken, aynı zamanda iş performanslarını da olumlu yönde etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Kılınç'ın (2014) araştırması, okul kültürünün öğretmen profesyonelliği üzerindeki etkilerini incelemekte ve okul kültürünün öğretmenlerin iş performansı üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Okul liderliğinin ve bürokratik yapıların öğretmenlerin iş doyumunu ve performansını etkilediği belirtilmektedir. Bu bağlamda, okul kültürünün güçlendirilmesi, öğretmenlerin iş doyumunu artırarak, performanslarını olumlu yönde etkileyebilir.

Moran ve Çoruk'un (2021) çalışması, öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma, öğretmenlerin duygusal emek harcamalarının, yaşam doyumları ile orta düzeyde bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Duygusal emek, öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen önemli bir faktör olup, bu durum onların performanslarını da dolaylı olarak etkileyebilir. Özellikle erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla yüzeysel rol yaptığı saptanmıştır, bu da cinsiyetin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini göstermektedir.

Karabağ Köse'nin (2014) çalışması, dezavantajlı okullarda örgütsel öğrenme ile iş doyumları arasındaki ilişkileri incelemektedir. Düşük iş doyumunun, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışlara yol açabileceği belirtilmektedir. Bu durum, öğretmenlerin iş doyumlarının artırılmasının, eğitim ortamının kalitesini artırmak için kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Yüksek iş doyumunu, öğretmen bağlılığını artırarak, okul etkililiğine olumlu katkılarda bulunabilir.

Çelik ve Kahraman (2022), öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, öğretmenlerin örgütsel destek algılarının, psikolojik iyi oluşları üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin iş doyumlarını artırarak, performanslarını dolaylı yoldan etkileyebilir. Örgütsel destek, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, iş tatminlerini artırabilir.

Sönmez ve Recepoğlu (2019), öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, sınıf yönetimi becerilerinin öğretmen performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerini geliştirmelerinin, iş doyumlarını ve performanslarını artırabileceğini göstermektedir. Sınıf yönetimi becerileri, öğretmenlerin eğitim süreçlerindeki etkinliklerini artırarak, öğrenci başarılarını da olumlu yönde etkileyebilir.

Kahraman ve Çelik (2019), öğretmen adaylarının özyeterlik inançları ile mesleki kaygıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmen yeterliliği, öğretmenlerin iş doyumları ve performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Öğretmen adaylarının yeterlilik hislerinin artırılması, onların mesleki kaygılarını azaltarak, iş doyumlarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu bağlamda, öğretmen eğitimi programlarının güçlendirilmesi, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini artırarak, iş doyumlarını ve performanslarını artırabilir.

Ekşi ve arkadaşları (2020), öğretmenlerin örgüt sağlığı ile yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, örgüt sağlığının öğretmenlerin yaşam doyumlarını %32 oranında etkilediğini göstermektedir. Bu durum, sağlıklı bir örgüt ortamının, öğretmenlerin iş doyumlarını artırarak, performanslarını olumlu yönde

etkileyebileceğini göstermektedir. Örgüt sağlığı, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak, eğitim süreçlerindeki etkinliklerini artırabilir.

Şahin ve arkadaşları (2019), öğretmen performans değerlendirmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Performans değerlendirmeleri, öğretmenlerin kalitesini artırmak için önemli bir araçtır. Öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitim kalitesini artırmak için kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, öğretmenlerin performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi, iş doyumlarını artırarak, eğitim sisteminin genel başarısını olumlu yönde etkileyebilir.

Psikolojik güçlendirme, liderlik uyumu ve öğretmen performansı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, performanslarını olumlu yönde etkileyen bir faktör olduğunu göstermektedir (Özdemir ve Gören, 2017). Örgütsel bağlılık, öğretmenlerin iş doyumlarını artırarak, performanslarını dolaylı yoldan etkileyebilir. Bu durum, öğretmenlerin bağlılıklarının artırılmasının, eğitim kalitesini yükseltmek için önemli bir strateji olduğunu göstermektedir.

Gencer, öğretmenlerin mesleki profesyonelleşme süreçlerini incelemiş ve öğrencilerin ve velilerin tutumlarının öğretmen performansını etkilediğini belirtmiştir (Gencer, 2023). Öğrencilerin sınıf içindeki tutumları ve velilerin öğretmene karşı olan tutumları, öğretmenlerin iş doyumlarını ve performanslarını etkileyen önemli faktörlerdir. Bu bağlamda, velilerin olumlu ve bilgilendirici yaklaşımlarının, öğretmenlerin performanslarını artırabileceği vurgulanmaktadır.

Akkuş ve Üner (2017), öğretmen adaylarının öğretim deneyimlerinin performansları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Mikroöğretim uygulamaları, öğretmen adaylarının öğretim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmakta ve bu durum, öğretmen performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Öğretmen eğitiminde uygulamalı yöntemlerin kullanılması, öğretmen adaylarının yeterliliklerini artırarak, iş doyumlarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyebilir.

Saray ve Özer (2023), öğretmen-öğrenci ilişkilerinin okul yaşam doyumunu üzerindeki etkilerini incelemiştir. Öğrencilerin öğretmenlerine duyduğu güvenin, okul yaşam doyumlarını artırabileceği belirtilmektedir. Bu durum, öğretmenlerin iş doyumlarını artırarak, performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Öğretmen-öğrenci ilişkilerinin güçlendirilmesi, eğitim ortamının kalitesini artırmak için kritik bir öneme sahiptir.

Pancar (2023), öğretmen değerlendirme sistemlerinin eğitim yönetimine katkılarını incelemektedir. Öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitim sisteminin kalitesini artırmak için önemli bir araçtır. Bu bağlamda, öğretmenlerin performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi, iş doyumlarını artırarak, eğitim sisteminin genel başarısını olumlu yönde etkileyebilir.

Aydemir ve arkadaşları (2015), özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Tükenmişlik, öğretmenlerin iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyen bir faktördür (Aydemir vd., 2015). Bu durum, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasının, iş doyumlarını artırarak, performanslarını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, öğretmenlerin iş doyumunu ve performansları arasındaki ilişki, eğitim sisteminin kalitesini etkileyen önemli bir konudur. İş doyumunun artırılması, öğretmenlerin performanslarını olumlu yönde etkileyerek, eğitim ortamının kalitesini artırabilir. Bu bağlamda, öğretmenlerin iş doyumlarını artırmak için çeşitli stratejilerin geliştirilmesi, eğitim sisteminin genel başarısını olumlu yönde etkileyebilir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda çalışanların iş doyumunu ve performansını artırmak için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Öğretmenlerin maaşlarının gösterdikleri çaba ve performans ile orantılı olması sağlanmalıdır.

- Öğretmenlerin kariyer beklentileri karşılanmalıdır.
- Öğretmenlerin performansları düzenli aralıklarla değerlendirilebilir ve başarılı olanlar ödüllendirilebilir.
- Yöneticiler, öğretmenlere karşı açık bir iletişim tarzı benimsemeli ve onları destekleyen liderlik davranışları sergilemelidir.
- Öğretmenler karar alma süreçlerine dâhil edilebilir.
- Çalışma koşulları, öğretmenlerin fiziksel ve zihinsel sağlığını destekleyecek şekilde düzenlenmelidir.
- Öğretmenler arasında iş birliği ve dayanışmayı artıracak sosyal etkinlikler ve destek grupları oluşturulmalıdır.
- Öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini destekleyecek eğitim programları düzenlenmelidir.
- Eğitim programlarının öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarına uygun şekilde planlanması önerilir.
- Öğretmenlerin okullarda karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarını desteklemek amacıyla desteklenmesi gereklidir.

#### KAYNAKÇA

- Akgün, T. (2009). *İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Akkuş, H. ve Üner, S. (2017). The effect of microteaching on pre-service chemistry teachers' teaching experiences. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 46(1), 202-230. <https://doi.org/10.14812/cuefd.309459>
- Al, A. D. ve Anıl, İ. (2016). The comparison of the individual performance levels between full-time and part-time employees: The role of job satisfaction. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 235, 382-391.
- Alamdar, HK, Muhammed, MN, Muhammed, A. ve Wasim, H. (2012). İş Memnuniyetinin çalışan performansı üzerindeki etkisi: Pakistan'daki özerk tıp kurumları üzerine ampirik bir çalışma. *Afrika İşletme Yönetimi Dergisi*, 6(7), 2697-2705.
- Anaç, A.S. (2021). İşe Bağlılığın İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü [Doktora tezi]. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Avcı, A., Çavuşoğlu, E., Moran, M., Gün, M. (2022). COVID-19 Tanısı Alan Hastaya Bakım Veren Hemşirelerde Merhamet Yorgunluğu ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Avrasya Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(2), 43-52.

- Aydemir, H., Diken, İ., Yıkılmış, A., Aksoy, V. ve Özokçu, O. (2015). Özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve yaşam doyumlarının incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(Özel Sayı). <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2015.15.0-5000128644>
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Cerev, G. (2018). İş Güvenliği Uzmanlarının Genel, İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 91-112.
- Cook, A.L. (2008). Job satisfaction and job performance: Is the relationship spurious? Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Texas A & M University, ABD.
- Çağlar, F. (2023). *Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin Koronavirüs Korkusunun İş Doyumu Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Sivas Numune Hastanesi Örneği* [Yüksek lisans tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Çelik, O. ve Kahraman, Ü. (2022). Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişki. *Artuklu İnsan Ve Toplum Bilim Dergisi*, 7(1), 1-17. <https://doi.org/10.46628/itbhssj.1134102>
- Çerçi, S. (2013). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Dinçler, S. (2022). *112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Sağlık Personellerine Yönelik Şiddetin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi.
- Doğruyürür, G. (2021). Örgütsel Stres Ve İş Motivasyonunun İş Performansına Etkisi Ve Bir Araştırma [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ekşi, H., Özgenel, M. ve Bora, N. (2020). Öğretmenlerin yaşam doyumlarını yordayan örgütsel faktörler: Örgüt sağlığı ve örgütsel güven. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 52, 384-399. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.653107>
- Elçioğlu, A. (2021). *Acil Hemşirelerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Erkoç, İ. Ç. (2015). Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Esen, D. (2023). Hizmetkar liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde öğretmen özerkliğinin aracılık rolü. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi Teori Ve Uygulama*, 14(27), 55-86. <https://doi.org/10.58689/eibd.1245874>
- Gencer, M. (2023). Mesleki profesyonelleşme açısından öğretmenlik: Nitel bir çözümleme. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 21-41. <https://doi.org/10.58201/utsobilder.1172349>
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R.M., & Michael, T. (2014). *Organizational behavior and*



*management*. New York: McGraw-Hill Education.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kahraman, Ü. ve Çelik, K. (2019). Eğitim fakültesi formasyon öğrencilerinin özyeterlik inançları ile mesleki kaygıları arasındaki ilişki. *Pamukkale University Journal of Education*, 45(45), 353-375. <https://doi.org/10.9779/puje.2018.237>
- Karabağ Köse, E. (2014). Dezavantajlı okullarda örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2-3), 21-29. <https://doi.org/10.13159/susbid.71>
- Karakahraman, Y. (2021). *Sosyal Medya Bağımlılığının İş Performansı Ve İş-Aile Çatışmasına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolünün Belirlenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(16), 411-427.
- Kardaş, Ç. (2022). *Hemşirelerin Bütüncül Yeterliklerinin İş Doyumuna ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ve İlişkili Faktörler* [Yüksek lisans tezi]. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.
- Kılıçer, A. (2021). *Fizyoterapistlerde Bireysel Sosyal Sorumluluk Düzeyinin İş Doyumuna Etkisi* [Yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Kılıncı, A. (2014). School culture as a predictor of teacher professionalism. *Ted Eğitim Ve Bilim*, 39(174), 105-118. <https://doi.org/10.15390/eb.2014.2756>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
- Korkmaz, M. (2022). *Hemşirelerde COVID-19 Korkusu ve İş Doyumu* [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Küçükkendirici, H., Batı, S., Gök, T., Güler, Y. R. (2017). Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu Düzeyinin Belirlenmesi. *Sağ. Perf. Kal. Derg.*, 13, 37-66.
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88(2015), 104-120.
- Moran, C. ve Çoruk, A. (2021). İlköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile yaşam doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 267-284. <https://doi.org/10.24315/tred.705878>
- Mubarok, T. M. S., Lindayani, L., & Farizah, S. N. (2022). The relationship between job satisfaction and employee performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 657, 459-464.
- Özdemir, M. ve Gören, S. (2017). Psikolojik güçlendirme, liderlik uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü. *İlköğretim Online*, 16(1), 342-353. <https://doi.org/10.17051/io.2017.21847>

- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(16), 53-82.
- Özpehlivan, M. ve Acar, A. Z. (2015). Assessment of a Multidimensional Job Satisfaction Instrument. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210(2015), 283 – 290.
- Pancar, M. (2023). Contributions and challenges of teacher evaluation systems to educational administration. *Journal of Academic Social Resources*, 8(54), 3988-3995. <https://doi.org/10.29228/asrjournal.72808>
- Pandey, J. (2018). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263-289.
- Pelit, E. ve 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.
- Polat, Ş. (2019). Öğretim doyum ve iş performansı ilişkisinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 641-651. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2019.19.46660-584905>
- Pradhan, R.K., & Jena, L.K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Qasim, S., Cheema, F. ve Syed, N. A. (2012). Exploring Factors Affecting Employees' Job Satisfaction at Work. *Journal of Management and Social Sciences*, 8(1), 31-39.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2003). *Genel İşletme*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Saraçoğlu, F. (2021). *Sağlık çalışanlarında tükenmişliğin iş doyumuna etkisinin meslek hastalıkları açısından incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Saray, Ö. ve Özer, N. (2023). Ortaokul öğrencilerinde öğretmene güven ile okul yaşam doyumunu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 10(19), 1-13. <https://doi.org/10.29129/inujse.1188967>
- Sarı, Y. (2022). *Hemşirelerde algılanan örgütsel desteğin iş doyumuna etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü* [Yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Sevim, Ü. (2015). *Örgütlerde mobbingin iş performansına etkisinde iş aile yaşam çatışmasının aracılık rolü: eğitim sektöründe bir uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Sönmez, E. ve Recepoğlu, E. (2019). İlk ve ortaokullardaki öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ile performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 421-432. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3327>
- Şahin, S. ve Çankır, B. (2018). İş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü: Satış ve pazarlama sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 389-402.
- Şahin, Ş., Ökmen, B. ve Kılıç, A. (2019). Öğretmen performans değerlendirmesine ilişkin sendika söylemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1602-1619. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2019..-526445>
- Şeker Tarhan, B. (2022). *Hemşirelerin iş yaşam kalitesinin iş doyumuna etkisi: Şanlıurfa örneği* [Yüksek lisans tezi]. Harran Üniversitesi.

- Tarigan, J., Susanto, A.R.S., Hatane, S.E., Jie, F., & Foedjiawati, F. (2020). Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance: Case study from Indonesia Controversial Industry. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(2), 141-158.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Ulaş, S. (2022). Hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde görev yapan sağlık çalışanlarının iş doyumunu etkileyen faktörler. *Hastane Öncesi Dergisi*, 7(3), 411-423.
- Ulutaş, M., Kalkan, A. ve Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2015). Birey-örgüt uyumunun iş doyumuna ve örgüte bağlılık üzerine etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(1), 141-160.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yıldırım, Ö. ve Tengilimoğlu, D. (2022). Pandemi sürecinde uygulanan esnek çalışma düzenlemesinin çalışan motivasyonu ve iş doyumuna etkisi; Bir alan araştırması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2), 625-633.
- Yıldırım, Ü. B., Taş, M. A. ve Çiçek, H. (2019). Yetkinlik algısı ve çalışan performansı ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 128-153.
- Yiğitalp Rençber, S. (2012). *Batman ili sağlık sektöründe kamu ve özel hastanelerde görev yapan yöneticilerin iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen faktörler* [Yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Yücel, R. (2015). Gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarının, iş performanslarına etkileri: İstanbul'da iç ve dış şehirlerarası hatlardaki yolcu gemilerinde çalışan gemiadamlarına ilişkin bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 227-250.