



İş Performansının Bir Boyutu Olarak Uyumsal Performans: Kuramsal Bir Çerçeve¹

MAKALE TÜRÜ	Başvuru Tarihi	Kabul Tarihi	Yayın Tarihi
Derleme Makalesi	03.05.2019	25.12.2019	01.04.2020

Ümit Dilekçi ²

Batman Üniversitesi

Şenay Sezgin Nartgün ³

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Öz

Bu çalışmanın amacı, uyumsal performans kavramını kuramsal açıdan incelemektir. Bu amaçla çalışmada ilk önce iş performansına ve iş performansının boyutları arasında yer alan görev performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı performans kavramlarına kısaca değinilmiş, ardından *uyumsal performans* kavramı ele alınmıştır. Alanyazın incelendiğinde uyumsal performansın sıklıkla değişim ve uyum yeteneği kavramlarıyla birlikte ele alındığı, uyumsal performansın ortaya çıkışına ve gelişimsel sürecine yer verilerek iş performansının diğer boyutlarıyla olan farklılıklarının vurgulandığı ve bu bağlamda uyumsal performans kavramının tanımlandığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmada öncelikle uyumsal performans kavramı *değişim, uyum yeteneği, uyumsal performansın ortaya çıkışı ve gelişimsel süreci, uyumsal performans tanımlayabilme* olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir. Daha sonra çalışmada uyumsal performansın alt boyutları olarak değerlendirilen kavramların açıklanmasına yer verilmiştir. Tartışma ve sonuç bölümünde ise uyumsal performans kavramı, öğretmenler ve eğitim kurumları bağlamında ele alınarak tartışılmıştır.

Anahtar sözcükler: Performans, iş performansı, uyumsal performans, öğretmen.

¹Bu çalışma, Ümit Dilekçi tarafından Prof. Dr. Şenay Sezgin Nartgün danışmanlığında tamamlanan “Öğretmenlerin Öğretim Duygu Durumları ve Algıladıkları Uyumsal Performansları” başlıklı doktora tezinin bir bölümünden üretilmiştir.

²Sorumlu Yazar: Dr. Öğr. Üyesi, Sağlık Yüksekokulu, Çocuk Gelişimi Bölümü, Çocuk Gelişimi Anabilim Dalı, E-posta: dilekciumit@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6205-1247>

³Prof. Dr., Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: szbn@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-5404-1655>

İşgörenlerin her birinin ortaya koyduğu performansın toplamı, onların bağlı buldukları örgütün toplam iş performansını belirtmekte olup (Bağcı, 2014) örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerine büyük katkı sağlayan işgörenlerin ölçülebilir iş çıktıları, eylemleri ve ortaya koydukları davranışlar ise iş performansı olarak tanımlanabilmektedir (Viswesvaran ve Ones, 2005). İşyerindeki yüksek verimliliğin örgütler için önemi nedeniyle işgörenlerce sergilenen ve örgütsel davranış araştırmalarının en önemli öğelerinden olan iş performansı, örgütleri doğrudan ilişkilendirmekte (Hunter ve Hunter, 1984; akt. Cook, 2008) ve etkili örgütler için önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Yusoff, Ali ve Khan, 2014). Bu nedenlerden dolayı örgütler, küreselleşen dünyanın rekabetçi ortamında varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla kendileri için önemli olan iş performansı kavramına her geçen gün daha fazla önem vermektedirler (Turunç, 2010). İşgörenlerce sergilenen iş performansının örgütsel performansın bir göstergesi olduğu kabul edilmiş olup (Organ, 1997; akt. Johari ve Yahya, 2012) bir örgütün başarılı olabilmesi, o örgütün işgörenlerinin iyi performans göstermelerine bağlı olduğu konusu da araştırmacılarca sıklıkla dile getirilmekte ve bu durum araştırma bulgularıyla da desteklenmektedir (Colquitt, LePine ve Wesson, 2015).

İş performansı, başlangıçta geleneksel bir yaklaşımla ele alınmış ve sadece iş çözümlerine dayanan temel görev etkinlikleriyle sınırlandırılmıştır (Johari ve Yahya, 2012). Örgütlerde meydana gelen değişimler nedeniyle geleneksel yaklaşım geçerliğini yitirmeye başlamış ve iş performansı "*Örgütün hedefleri doğrultusunda sergilenen gözlemlenebilir davranışlar.*" biçiminde tanımlanır duruma gelmiştir (Campbell, McHenry ve Wise, 1990; akt. Büyükgöze ve Özdemir, 2017). Katz ve Kahn (1966; akt. Varela ve Landis, 2010) tarafından ortaya atılan role dayalı sınıflandırmayla sadece temel görev etkinliklerine dayanan geleneksel yaklaşım, yerini zamanla rol içi davranışlar ve ekstra rol davranışlar olmak üzere iki kategoriye ayrılan yeni bir yaklaşıma bırakmıştır. Borman ve Motowidlo da (1993), tarihsel süreç içerisinde iş performansının geldiği bu ayrımı yansıtacak bir bakış açısı ortaya koyarak iş performansının görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki kategoride ele alınabileceğini belirtmişlerdir. Bu bakış açılarının yanı sıra birçok araştırmacı da (Borman ve Motowidlo, 1997; Hunt, 1996; Rotundo ve Sackett, 2002; akt. Ng ve Feldman, 2009) iş performansı adı altında toplanabilecek işle ilgili çok sayıda davranışın var olduğunu belirtmiş ve bu yolla iş performansının başka performans boyutlarının da olabileceğine dikkat çekmeye çalışmışlardır. Bugün hâlâ iş performansı ile ilgili genel bir performans yapısı üzerinde anlaşma sağlanmasının zor olduğu görülmekle birlikte göreceli olarak uyumsal performans gibi yeni bir iş performansı boyutunun ortaya çıkması, işgörenlerin olumsuz tutum ve davranışlarının örgüte verdiği zararlarının görülmeye başlanması var olan performans sınıflandırmalarının eksik kalmış olabileceğini akla getirmeye başlamıştır (Seçer ve Seçer, 2007; Varela ve Landis, 2010). Bu değerlendirmeler, başka performans türlerinin varlığının tartışılmasına ve ortaya çıkmasına katkı sunmaktadır.

Çalışmada iş performansının boyutları arasında yer alan görev performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı performans kavramlarına kısaca değinilmiş, ardından uyumsal performans kavramı ele alınmıştır.

Görev Performansı

Görev performansı, belirli bir iş için gerekli olan temel görevleri belirtmekte (Ng ve Feldman, 2009) ve geleneksel bir tanımdaki görevlerin çoğunu kapsamaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Görev performansının görevleri yerine getirme yeterliğini yansıttığı göz önüne alındığında bilgi, beceri, yetenek, eğitim ve deneyimdeki bireysel farklılıklarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Hattrup, O'Connell ve Wingate, 1998). İşgörenlerin çalışma yaşamlarında yükselmelerine yönelik olarak yapılan değerlendirmelerde de görev performansının yöneticiler tarafından başvurulan birinci kaynak olduğu söylenebilir (Wexley ve Klimoski, 1984; akt. Gürbüz ve Ayhan, 2017). Görev performansı, örgütün teknik süreçlerini yürütme ya da teknik gereksinimlerini yerine getirme yoluyla örgütün teknik merkeziyle doğrudan ilişkilidir (Motowildo, Borman ve Schmit, 1997). Ancak günümüz örgütleri, işgörenlerin yerine getirdikleri görevlerinden çok daha fazlasına gereksinim duymaktadır.

Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, örgütteki bütün çalışmalara katkı sağlayabilen, görev tanımında bulunması gerekli olmayan ancak örgütün psikolojik ve sosyal ortamına yararları olan gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Onay, 2011). Bağlamsal performansını açıklamak için gönüllülük, çaba göstermek, akran ve takım performansını kolaylaştırmak, örgütsel hedefleri desteklemek, isteğe bağlı davranışlar sergilemek, işbirliği yapmak, yapıcı önerilerde bulunmak, iletişim kurmak, iş arkadaşlarına saygılı davranmak ve güdülenme gibi kavramlar sıkça kullanılmaktadır (Koopmans, Bernards, Allard ve Henrica, 2013; Robbins ve Judge, 2012; Van Scotter ve Motowildo, 1996). Sözü geçen kavramlar aracılığıyla örgütte işgönerlerce ortaya konulan olumlu davranışları içeren bağlamsal performansın ayrıca örgütün bütün öğelerine önemli ölçüde destek vererek örgütsel verimliliği de artırdığı söylenebilmektedir (Devonish ve Greenidge, 2010). Örgütsel verimlilik için önemli olan bağlamsal performansın yine örgütsel verimlilikle ilişkili olan örgütsel yurttaşlık davranışı ile yakın nitelikleri taşıdığı alanyazında görülmektedir. Ancak iki kavram arasında bazı farklılıklar olduğundan da söz edilebilir. Örgütsel yurttaşlık davranışı herhangi bir karşılık beklenilmeden yapılırken bağlamsal performansın ise işgönerin değerlendirilmesi bakımından bir anlam taşıması söz konusu iki kavram arasındaki temel farkı ortaya koymaktadır (Bağcı, 2014).

Üretkenlik Karşıtı Performans

Bireylerin örgüt üyelerine veya örgüte bilerek, isteyerek zarar vermesi, örgütün amaçlarına, işleyişine engel olabilecek davranışlar göstermesi örgütlerde zaman zaman görülmekte olup bu davranışlar örgütsel değerlere ve normlara uygun olmayan davranışlardır (Demirel, 2009). Örgütün değerlerine ve normlarına zıt düşen, örgüt üyelerince planlı, bilinçli ve istekli bir şekilde sergilenen bu olumsuz davranışlara

üretkenlik karşıtı iş davranışları denilmektedir (Polatçı, Özçalık ve Cindiloğlu, 2014). İşgörenin işe geç kalma, işe gelmeme, iş arkadaşlarına karşı saldırgan davranma gibi olumsuz davranışlarını içeren bu performans türü, örgüte zarar verici performans olarak da belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2012).

Örgüte bağlı işlerde yer alan örgüt üyelerinin benimsedikleri ve sergiledikleri tutum ve davranışların örgütler için önemli olan örgütsel verimlilik ve örgütsel etkililikle ilişkili olduğu bilinmekte olup örgütsel uygulamalar süresince örgüt üyelerinin her zaman olumlu davranış biçimleri sergilememeleri de beklenmelidir. Örgüt üyelerince benimsenen ve sergilenen bu olumsuz tutum ve davranışların bazen kasıtlı olarak ortaya çıktığı da görülmektedir (Demircioğlu ve Özdemir, 2014). Örgüt üyelerince örgütsel yararların dikkate alınmaması veya örgütsel yararların korunmasına yönelik olarak işgörenlerin art niyetli olmaları biçiminde belirtilmekte olan üretkenlik karşıtı performans davranışları (Demirel, 2009), örgütün verimliliği ve etkililiği bakımından dikkat çekici bir sorun alanı olarak ele alınmaktadır (Seçer ve Seçer, 2007). Spector ve Fox (2002; akt. Demircioğlu ve Özdemir, 2014) tarafından “*Örgüte ve örgüt üyelerine yönelik kasıtlı ve zarar verme amacı taşıyan davranışlar.*” biçiminde tanımlanan ve örgütler için zaman ve maliyet kaybına neden olan üretkenlik karşıtı performans davranışlarının ortaya çıkmasında örgütsel ve kişisel birtakım değişkenlerin etkili olduğu söylenebilir. Söz konusu bu davranışların ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel değişkenler içerisinde örgütsel adalet algısı önemli bir yer tutmaktadır (Demircioğlu ve Özdemir, 2014). Alanyazın incelendiğinde üretkenlik karşıtı performans davranışlarının kuramsal olarak ele alınmasının (Seçer ve Seçer, 2007), ilgili ölçme araçlarının Türk kültürüne uyarlanması (Demircioğlu ve Özdemir, 2014) ve başka kavramlarla ilişkisine odaklanılmasının (Demirel, 2009; Doğan ve Deniz, 2017; Doğan ve Kılıç, 2014; Gerçek, 2017; Özdemir ve Demircioğlu, 2015; Polatçı, Özçalık ve Cindiloğlu, 2014; Sezici, 2015) giderek arttığı gözlemlenmektedir. Üretkenlik karşıtı performans davranışının başka kavramlarla ilişkisine odaklanan araştırmalar bu davranışların örgütsel bağlılığı, örgütsel yurttaşlık davranışını, etik iklimi, örgütsel güveni, beş faktör kişilik özelliklerini olumsuz yönde etkilediğini; liderlik tarzları ve psikolojik sözleşme ile de anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Uyumsal Performans

Uyumsal performans kavramı *değişim, uyum yeteneği, uyumsal performansın ortaya çıkışı ve gelişimsel süreci, uyumsal performans tanımlayabilme* başlıkları altında incelenmiştir. Çünkü alanyazın incelendiğinde (Baard, Rench ve Kozlowski, 2014; Bell ve Kozlowski, 2008; Calarco, 2016; Charbonnier-Voirin, El Akremi ve Vandenberghe, 2010; Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012; Han ve Williams, 2008; Huang, Ryan, Zabel ve Palmer, 2014; Jundt, Shoss ve Huang, 2014; Marlow, 2016; Marlow, Calarco, Frame ve Hein, 2015; Ployhart ve Bliese, 2006; Pulakos, Arad, Donovan ve Plamondon, 2000; Pulakos ve diğerleri, 2002; Samale, 2016; Schrub, Stegmaier ve Sonntag, 2011; Zorzie, 2012) uyumsal performansın sıklıkla değişim ve uyum yeteneği kavramlarıyla birlikte ele alındığı, uyumsal performansın ortaya

çıkışına ve gelişimsel sürecine yer verilerek iş performansının diğer boyutlarıyla olan farklılıklarının vurgulandığı ve bu bağlamda uyumsal performans kavramının tanımlandığı görülmektedir. Bu bölümde ayrıca çalışmada uyumsal performansın alt boyutları olarak değerlendirilen beklenmedik durumları yönetme, kişiler arası ve kültürel uyum gösterme, sorunlarla başa çıkma kavramlarının da tartışılmasına yer verilmiştir.

Değişim. Örgütler ve bu örgütlerde yer alan işgörenler ekonomik ve politik dengesizlik, küreselleşmeden kaynaklanan sosyal ve kültürel değişimler, örgütsel yapıların ve süreçlerin dönüşümü, teknolojik ilerlemeler gibi birçok farklı öğeden kaynaklanan içsel ve dışsal baskılarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Baard ve diğerleri, 2014). Örgütlerin ve işgörenlerin karşı karşıya kaldıkları bu içsel ve dışsal baskılar nedeniyle de çalışma yaşamının yapısında çok önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişikliklerin sonucunda iş süreçleri daha az ölçünleştirilmekte, işgörenler değişen çevresel isteklere uyum sağlama gerekliliği hissetmekte, iş performansının kuramsal modellerinde kapsamlı bir dönüşüm gerçekleşmekte ve gerçekleşen bu dönüşümle ortaya çıkan yeni bakış açıları iş etkililiğine katkıda bulunan tüm davranış türlerini giderek daha fazla önemsenen bir yapıya kavuşturmaktadır (Ghitulescu, 2013; Han ve William, 2008). Sürekli öğrenmeye, bilgi temelli çalışmaya daha fazla odaklanıldığı iş dünyasında (Calarco, 2016) değişimin hızının örgütlerle işgörenler için önemi sıklıkla belirtilmekte olup (LePine, Colquitt ve Erez, 2000) örgütlerin ve örgütlerde sürdürülen etkinliklerin artık sabit ve öngörülebilir olarak nitelendirilemeyeceği de vurgulanmaktadır (Terreberry, 1968; akt. Baard ve diğerleri, 2014). Çalışma yaşamının hızlı biçimde değişmesi, iş örgütleri ve bu örgütlerdeki işgörenlerin uyumsal değişim gerektiren önemli çevresel istekleri karşılamak zorunda kalmasına neden olmaktadır (Ployhart ve Bliese, 2006). Bu nedenlerle durağanlıkla rutinin bugünün örgütlerini tanımlamak için pek az kullanılacak sözcükler olduğu ve çalışma yaşamında bireylerin, takımların, örgütlerin değişen durumlara yanıt vermeleri gerektiği belirtilmektedir (Baard ve diğerleri, 2014). Çünkü değişim kaçınılmazdır ve kaçınılmaz olan bu değişimi sağlıklı ve başarılı biçimde gerçekleştiremeyen bireyler, takımlar ve örgütler çağın gereksinimlerini karşılayamayarak istenilen ilerlemeyi sağlayamamaktadırlar. Oğuz'un da (2019) belirttiği gibi değişime ayak uydurulması ve değişimin yönetilebilmesi istenilen ilerlemenin sağlanması bakımından bireyler, takımlar ve örgütler için önem taşımaktadır.

Örgütsel değişimin başarısı büyük ölçüde değişen koşullara etkin biçimde uyum sağlayan ve değişime yönelik olarak kişisel bir sorumluluk üstlenen işgörenlere bağlı olup (Ghitulescu, 2013) değişimi yönetebilecek, değişimin üstesinden gelebilecek uyum sağlama yeteneğine sahip işgörenlere olan gereksinim de her geçen gün daha da artarak devam etmektedir. Günümüz örgütlerinin artan bu gereksinimi nedeniyle yöneticiler örgütlerindeki değişimi etkili olarak gerçekleştirmek için işgörenlerin uyum yeteneğini artırmayı hedeflemeli ve bu doğrultuda en çok çabayı göstermelidirler (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker ve Schaufeli, 2013). Aksi halde

örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi sektöre uğrayabilmekte ve bu olumsuz sonucun da örgütlerce istenilen bir durum olmadığı bilinmektedir.

Uyum yeteneği. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, iş yaşamındaki değişiklikler, işgörenlerin işyerindeki yeni ve farklı durumlara uyum sağlamalarını gerektirmektedir (Pulakos ve diğerleri, 2002). Bu gerekliliğe karşın iş yaşamındaki uyumun doğasını, yapısını ve işlevini inceleyen nispeten az çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Allworth ve Hesketh, 1999; Borman ve Motowidlo, 1993; Griffin ve Hesketh, 2004; Pulakos ve diğerleri, 2000; Pulakos ve diğerleri, 2002; White ve diğerleri, 2005; akt. Ployhart ve Bliese, 2006). Yapılan çalışmaların azlığının yanı sıra uyum yeteneğinin önemi de sıklıkla belirtilmesine karşın uyum yeteneğinin ortak olarak kabul görmüş bir tanımını yapmanın ve bu yeteneğin anlayışını belirlemenin güç olduğu görülmektedir (Stokes, Schneider ve Lyons, 2010). Farklı yazarlarca ele alınan uyum yeteneği kavramı, bireyin iş rollerindeki ve iş sistemindeki değişikliklere ne ölçüde uyum sağladığı (Griffin, Neal ve Parker, 2007); yeni görev istekleri sunulduğunda ya da var olan görev istekleri değiştirildiğinde işgörenlerin performans gösterebilme yeteneği (Samale, 2016); başa çıkma ve kazanmaya uyum sağlama arasındaki güçlü fark (McKeown, 2012; akt. Marlow, 2016) biçiminde tanımlanmıştır. White ve diğerlerine (2005) göre ise uyum yeteneği, değişmekte olan bir duruma yanıt olarak etkili bir değişim göstermedir. Bu tanımla ilgili dikkat edilmesi gereken üç konu ise White ve diğerleri (2005) tarafından sıralı biçimde belirtilmiştir. Bu konulardan *ilki*, davranış değişikliği; *ikincisi*, yapılan değişikliğin etkili olması; *üçüncüsü* ise değişmekte olan bir duruma rastlantısal olarak değil bilinçli olarak yanıt verilmesidir.

Uyum yeteneği, işgörenlerin ve dolayısıyla örgütlerin başarısında yaşamsal bir rol oynamaktadır (Huang ve diğerleri, 2014). Örgütler varlıklarını sürdürmek, istenilen amaçları gerçekleştirerek başarıyı elde etmek için hem yenilikçi bir bakış açısına sahip olarak değişimi gerçekleştirmeli hem de bu değişime uyum sağlamalıdır (Baek-Kyoo ve Lim, 2009). Örgütler için gerekli olan bu durum günümüz örgütlerinin uyum sağlayabilen işgörelere duyduğu gereksinimi de giderek artırmaktadır (Pulakos ve diğerleri, 2000). Örgütlerin küreselleşmesi, örgütsel rekabet, bilgi, uzmanlık ve deneyimler açısından farklılık gösterebilen iş arkadaşlarıyla etkin biçimde işbirliği yapma isteği, çağa uygun proje takımları gibi öğeler de uyum gereksiniminin artmasına neden olan etkenler arasında gösterilmektedir (Samale, 2016).

Uyumsal performansın ortaya çıkışı ve gelişimsel süreci. Performansı genellikle görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki bileşene ayıran çoğu iş performansı modelinde uyumsal performans bileşenine yer verilmemesi göze çarpmaktadır. Bazı araştırmacılar (Allworth ve Hesketh, 1999; Griffin ve diğerleri, 2007; Pulakos ve diğerleri, 2000) bu eksikliği gidermek için iş performansı modellerinde üçüncü bir bileşen olarak uyumsal performans bileşenine olan gereksinimi vurgulamışlardır (akt., Calarco, 2016). Bu araştırmacılar çalışmalarında geleneksel performans modellerinin durağan olduğunu ve değişen iş gereksinimlerine

yanıt verebilecek şekilde düzenlenmiş bir uyumsal performans modeline gereksinim duyulduğunu belirtmişlerdir (Jundt ve diğerleri, 2014). Değişen iş gereksinimlerine yanıt verebilecek gereksinimin ortaya çıkardığı bakış açısı doğrultusunda, araştırmacılar süreç içerisinde uyumsal performansın diğer performans boyutlarıyla farklılıklarını ortaya koymaya, uyumsal performansın yapısını tartışmaya ve uyumsal performans ölçebileceği nitelikte ölçme araçlarını geliştirmeye çalışmışlardır. Bu doğrultuda ilk olarak Borman ve Motowidlo (1993) tarafından uyumsal performansın görev performansı ve bağlamsal performanstan farklı bir performans boyutu olduğuna ilişkin bulgular ortaya konulmuştur. Daha sonraki araştırmalarda da (Allworth ve Hesketh, 1999; Griffin ve diğerleri, 2007; Shoss, Witt ve Vera, 2012) uyumsal performansın görev performansı ve bağlamsal performanstan ayrı bir performans türü olduğuna ilişkin araştırma sonuçları elde edilmiştir. Görev performansı ve bağlamsal performanstan ayrı bir performans boyutu olduğu ortaya konan uyumsal performansın yapısı Allworth ve Hesketh (Allworth, 1997; Allworth ve Hesketh, 1997) tarafından tartışılarak ele alınmış ve uyumsal performansın var olan performans alanına eklenmesi yönünde görüşler de (Hesketh ve Neal, 1999) zaman içerisinde dile getirilmeye başlanmıştır. Uyumsal performansın diğer performans boyutlarıyla farklılıklarının araştırma bulgularıyla ortaya konulmasından ve yapısının araştırmacılar tarafından tartışılarak ele alınmasından sonra Pulakos ve diğerleri de (2000) yirmi bir farklı işten elde edilen binden fazla durumun incelemesini yaparak sekiz boyutlu ve altmış sekiz maddeli bir sınıflandırma geliştirerek uyumsal performansın ölçme araçları aracılığıyla ölçülmesinin önünü büyük ölçüde açmışlardır. Bu sınıflandırma izleyen süreçte birçok ölçek geliştirme çalışmasının da temel dayanağını oluşturarak uyumsal performansla ilgili çalışmalara büyük katkı sunmuştur. Uyumsal performansa yönelik artan ilgi zaman içerisinde farklı çalışma alanlarıyla ilgili birçok ölçme aracının (Bhat ve Beri, 2016; Charbonnier-Voirin ve diğerleri, 2010; Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012; Griffin ve Hesketh, 2004; Han ve William, 2008; Lillard ve diğerleri, 2012; Marlow ve diğerleri, 2015; Ployhart ve Bliese, 2006; White ve diğerleri, 2005) geliştirilmesini de sağlamıştır.

Uyumsal performansın gelişimsel süreci içerisinde bu performans türünün görev performansı ve bağlamsal performanstan ayrı bir iş performansı boyutu olduğu araştırma sonuçlarıyla ortaya konmuş olmasına karşın uyumsal performansın görev ve bağlamsal performans boyutlarının bir parçası olup olmadığı veya tek başına bağımsız bir performans boyutu olup olmadığı bazı araştırmalarda tartışma konusu olmuştur (Schrub ve diğerleri, 2011). Uyumsal performansla ilgili bu tartışmalara yönelik olarak Allworth ve Hesketh (1999) görev, bağlamsal ve uyumsal performans boyutlarının birbirleriyle ilişkili olmalarına karşın istatistiksel anlamda birbirlerinden farklı olduklarını belirtmiştir. Bu performans boyutlarının farklılığını araştırma bulgularıyla ortaya koyan Allworth ve Hesketh'e (1999) göre uyumsal performans, değişen görev koşullarına ve tepkiye odaklanırken görev performansı, özellikli görevlerdeki günlük performansa odaklanmaktadır. Ayrıca yüksek düzeylerde uyumsal performans gösteren bir işgörenin, sadece iyi görev performansına sahip bir işgörene göre görevler arasında hareket edebilmeye daha eğilimli olduğu da

belirlenmektedir. Johnson ise (2001), uyumsal performansın bağlamsal performansın bir parçası olduğunu belirtmiş ve başarılı biçimde gerçekleşen uyumsal davranışların hem görev hem de bağlamsal performansa katkıda bulunabileceği savını ileri sürmüştür.

Modern çalışma yaşamı, işgörenlerin yeni ve değişen görev istekleri ışığında başarılı olabilmeleri için uyumsal performansın çok önemli olduğunu sıklıkla ortaya koymakta olup bu durum bir iş performansı boyutu olarak uyumsal performansa olan ilgiyi önemli ölçüde artırmaktadır (Jundt ve diğerleri, 2014). Bu ilgi nedeniyle uyumsal performans çeşitli çalışma alanlardaki performans araştırmalarına (Allworth ve Hesketh, 1999; Baard ve diğerleri, 2014; Bhat ve Beri, 2016; Calarco, 2016; Charbonnier-Voirin ve diğerleri, 2010; Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012; Griffin, Parker ve Mason, 2010; Griffin ve Hesketh, 2003; Griffin ve Hesketh 2004; Griffin ve Hesketh, 2005; Han ve William, 2008; Huang ve diğerleri, 2014; Jundt ve diğerleri, 2014; LePine ve diğerleri, 2000; Lillard ve diğerleri, 2012; Marlow, 2016; Marlow ve diğerleri, 2015; Neal, Yeo, Koy ve Xiao, 2012; Ployhart ve Bliese, 2006; Pulakos ve diğerleri, 2000; Pulakos ve diğerleri, 2002; Samale, 2016; Schrub ve diğerleri, 2011; Seyfang, Frame, Jackson ve Hein, 2017; Shoss ve diğerleri, 2012; Stokes ve diğerleri, 2010; Şahin ve Gürbüz, 2014; Tucker, Gunther, Pleban, Goodwin ve Vaughan 2007; White ve diğerleri, 2005; Zorzie, 2012) sıklıkla konu olmaktadır.

Uyumsal performans tanımlayabilme. Değişen iş gereksinimleriyle ilgili olan performans bakış açısından ortaya çıkan uyumsal performans, bireysel, takım ve örgütsel düzeyde olmak üzere üç farklı biçimde ele alınabilmekte (Griffin ve diğerleri, 2007; Griffin ve Hesketh, 2004) ve farklı yazarlarca çeşitli bakış açıları doğrultusunda tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bireysel düzeydeki uyumsal performans, çeşitli görevlerin gereklilikleri değiştikçe değişimle başa çıkma, öğrenilen bilgi ve becerileri bir durumdan diğerine uygulamakla ilgili eylemler (Allworth ve Hesketh, 1999); bir işgörenin yeni bir çevrenin isteklerini karşılamak için davranışlarını değiştirebilme yeteneği (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012); bireyin çevre ya da yeni bir durumun istekleri doğrultusunda davranışlarını değiştirme yeterliği (Johnson, 2001) olarak tanımlanabilmektedir. Uyumsal performansa yönelik bu tanımlamaların yanı sıra bazı araştırmacılar da (Jundt ve diğerleri, 2014) uyumsal performansla ilgili bir dizi ortak temalar belirlemeye çalışmışlardır. Bu araştırmacıların belirlemeye çalıştıkları temalardan *ilki*, uyumsal performansın yapı, teknoloji ve iş görevlerinde olduğu gibi daha çok dışsal olarak ortaya çıkan değişimlerle bağlantılı olarak gerçekleşebileceği yönündedir. *İkinci tema*, işgörenlerin performans düzeylerini korumayı veya değişim sonucunda performans düşüşlerini en aza indirmeyi amaçlayan bir dizi davranışlar olabileceği yönünde iken belirlenen *üçüncü tema*, uyumsal performansın hem ileriye yönelik hem de tepkisel öğelere sahip olabileceği yönündedir. *Son olarak belirlenen tema ise*, işteki değişikliklerin öncelikle bilişsel ve/veya beceri temelli uyum gerektiren görevlerde ortaya çıkabileceği, ancak çeşitli etkenler nedeniyle işgörenlerin kişiler arası ve örgütsel değişikliklere uyum sağlamalarının gerekebileceği yönündedir. Yaratıcı çalışma, yeni yetenekler öğrenme, stresli durumları yönetebilme ve farklı sosyal durumlara uyum sağlayabilme

yeteneklerini içeren uyumsal performansın (Charbonnier-Voirin ve diğerleri, 2010) değişim yeteneğini ve değişime yönelik istekliliği de yansıtmakta olduğu (Jundt ve diğerleri, 2014), değişimi yönetmek, örgütsel öğrenme ve değişen alıcı beklentilerini izlemekle ilgili örgütsel sonuçları da kolaylaştırdığı söylenebilmektedir (Dorsey, Cortina ve Luchman, 2010).

Uyumsal performans, sıklıkla beklenmedik değişiklikler sırasında kişinin performansını sürdürebilmesini sağlayan bir dizi beceri veya davranışlar olarak tanımlanmıştır. Ancak uyumsal performansın hem gelecekteki değişimlerle ilgili öngörülerini içeren eylemlere hem de bireyin değişimden dolayı davranışlarını değiştirdiği eylemlere sahip olduğu da belirlenmiştir (Calarco, 2016). Değişikliğe tepki vermekle birlikte değişikliği destekleme (Griffin ve diğerleri, 2007) olarak belirtilen uyumsal performansın iki yönü vardır. Bu yönlerden *birincisi*, öğrenmenin ve sorun çözme yeteneklerinin uygulanmasıyla ilgili bilişsel yön iken *ikincisi* ise, değişen görev koşullarına duygusal uyumla ilgili bilişsel olmayan yönüdür. Bilişsel yön, yeni öğrenme ve sorun odaklı başa çıkma stratejilerinin kullanımını içermektedirken bilişsel olmayan yön ise değişime duygusal uyum gösteren davranışlarla ilgilidir (Allworth ve Hesketh, 1997; akt. Allworth ve Hesketh, 1999). Uyumsal performans ilk olarak öz yeterlik, esneklik, açıklık ve başarıya güdülenme gibi çeşitli kişilik özellikleriyle ele alınmıştır (White ve diğerleri, 2005). Alanyazın incelendiğinde uyumsal performans araştırmalarında en sık incelenen değişkenler arasında bireysel farklılık etkenlerinin yer aldığı ve araştırmacıların çoğunlukla bilişsel yeteneklere, beş büyük kişilik özelliklerine ve hedef yönelimlerine odaklandıkları görülmektedir. Ayrıca uyumsal performansın bağlılık ve bireysel uyum (Marlow, 2016), iş doyumu (Calarco, 2016), öz yeterlik ve kariyer gelişimi (Griffin ve Hesketh, 2003), sosyal istek, dönüştürücü liderlik ve bağlamsal performans (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012), dönüştürücü liderlik ve yenilik iklimi (Charbonnier-Voirin ve diğerleri, 2010), takım uyumsal performansı (Han ve William, 2008), lider vizyonu (Griffin ve diğerleri, 2010), beklenen sorunlar performansı (Seyfang ve diğerleri, 2017), kültürel zekâ (Şahin ve Gürbüz, 2014) gibi birçok kavramla ilişkisi/etkisi incelenmiştir.

Beklenmedik durumları yönetme. İş ve örgütlerin doğası gittikçe daha dirik, daha karmaşık ve çoğu zaman da öngörülemeyen bir yapıya kavuşmuştur. Bu örgütlerde işgörenlerin de değişen ve yönetilmesi güç olan iş ortamlarında etkili biçimde işlerini sürdürebilmeleri için uyum sağlama yeteneğine daha fazla sahip olmaları, çok yönlü düşünebilmeleri, bu düşünce ekseninde hareket edebilmeleri ve belirsizliklerle başa çıkabilmeleri gerekmektedir. Çünkü yüksek düzeydeki uyum yeteneğiyle çok yönlülük ve belirsizliklerin üstesinden gelmek, bireylerin beklenmedik durumları yönetebilme becerilerini yansıtan ve hem işgörenler hem de bağlı oldukları örgütler için büyük öneme sahip olan öğelerdir. İşgörenler ve örgütler için çok önemli olmasına karşın uyum sağlama yeteneği, esneklik ve çok yönlülük alanyazında tam olarak tanımlanamamış kavramlar olup bu kavramları etkili bir şekilde ölçmek, onlarla ilgili öngöründe bulunmak ve onları öğretmek de oldukça zordur (Pulakos ve diğerleri, 2000). Beklenmedik durumları yönetme kavramı farklı

alandaki araştırmacılar tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda beklenmedik durumları yönetme, işgörenin umulmayan bir anda ortaya çıkan sorunları yönetebilme ve hemen yapılması gereken durumların üstesinden gelebilme gizilgücünü (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012); belirsiz durumlar ortaya çıktığı zaman odağı etkili biçimde yönlendirmeyi, belirsiz ve kestirilemeyen iş durumlarıyla başa çıkmayı (Pulakos ve diğerleri, 2000); uygulanabilir bilgiyle ya da o bilgi olmadan değişen durumlara uygun biçimde tepki verebilmeyi (Marlow ve diğerleri, 2015; akt. Marlow, 2016) kapsamaktadır. Beklenmedik durumları yönetme kavramı ayrıca bireyin biliş yetisini ve davranışlarını düzenlemeyi içermekte olup (Zorzie, 2012) gerekli olduğunda etkili olarak hareket edebilmeyi, beklenmeyen durumlara karşı hazır olabilmeyi, kolaylıkla yön değiştirebilmeyi, amaçlara ve planlara etkili biçimde uyum sağlamayı da belirtmektedir (Pulakos ve diğerleri, 2000).

Günümüz dünyasında iş yaşamında birçok yeniliğin olması ve bunların iş yaşamını büyük ölçüde etkilemesi nedeniyle örgütlerin yapısında da önemli derecede değişimler gerçekleşmektedir (Calarco, 2016). Neredeyse tüm örgütsel kuramlar, örgütlerin bu değişim ve dönüşümünden dolayı ortaya çıkabilecek belirsizlikler karşısında uyum sağlama zorunluluğunu vurgulamakta ve örgütlerin bu uyum sağlama zorunlulukları örgütlerin işgörenlerce sergilenen iş yaşamındaki rollerinde de esneklik sağlamaktadır (Griffin ve diğerleri, 2007; Neal ve diğerleri, 2012). Çünkü örgütlerin yapısındaki değişiklikler nedeniyle örgütler işgörenlerinden artık daha fazla esnek olmalarını, değişimlere uyum sağlamalarını ve belirsizlikle başa çıkabilmelerini beklemektedir (Pulakos ve diğerleri, 2000). Bunların yanı sıra örgütler, belirsiz bir ortamda işgörenden esnek düşünebilmelerini ve yeni ya da olağandışı olayları öngörerek seçenек oluşturabilecek bir dizi eylemler üretmelerini beklemektedir (Joung, Hesketh ve Neal, 2006).

Kişiler arası ve kültürel uyum gösterme. Günümüz iş yaşamında takım çalışmasına doğru hızla artan bir eğilim yaşanmakta ve işgörenler de iş yaşamındaki sorunları çözmek için çoğu zaman başka işgörenlerle birlikte çalışma gerekliliği duymaktadırlar. Bu gereklilik farklı uzmanlıklara sahip kişilerle bir arada çalışmanın yanı sıra farklı geçmişlerden ve farklı ilgi alanlarından gelen kişilerle de çalışmayı ve onlarla uyum sağlamayı gerekli kılmaktadır (Ployhart ve Bliese, 2006). Farklı uzmanlık, geçmiş ve ilgi alanlarına sahip olan kişilerin ortaya çıkardığı uyum sağlama gerekliliğinin yanı sıra akıcı çalışma ortamları da kişiler arası performans duyulan gereksinimi önemli ölçüde artırmaktadır (Pulakos ve diğerleri, 2000). Gerek bireyler gerekse örgütler için büyük öneme sahip olan kişiler arası uyum gösterme kavramı farklı araştırmacılarca ele alınmıştır. Kişiler arası uyum gösterme, başka insanlarla sağlanan etkileşimlerin kolay ve etkili olarak yürütülmesi ve özellikle farklı kültürdeki insanların gereksinimleriyle güdülerini anlamaya çalışma çabası (White ve diğerleri, 2005); işgörenin örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarıyla eş zamanlı biçimde verimli ve etkili işler ortaya koyma gücü (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012); başka kişilerle iletişim kurarken esnek ve açık fikirli olmayı, başkalarının düşüncelerini dinlemeyi ve uygun bulunduğu kendi düşüncelerini değiştirmeyi, farklı kişilerle iyi bir çalışma ortamı oluşturmayı, etkili ilişkiler geliştirmeyi,

başkalarının davranışlarına saygı göstermeyi, etkili ve verimli bir çalışma ortamı için kendi davranışını düzenlemeyi sağlama (Pulakos ve diğerleri, 2000) olarak tanımlanmakta olup iletişim, görüşme, çatışma çözme, ikna ve işbirliği becerilerini içermektedir (White ve diğerleri, 2005).

Uyumsal performansın diğer bir yönü de bir örgüt içerisindeki kültürel isteklere uyum sağlamakla ilgilidir (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner, 1994; akt. Pulakos ve diğerleri, 2000). Bu kavram kültürlere, geleneklere ve başkalarının değerlerine saygı duymak (Marlow ve diğerleri, 2015; akt. Marlow, 2016); başka kişilerin, grupların, örgütlerin veya kültürlerin değerlerini, gereksinimlerini, iklimini, uyumunu anlamak ve öğrenmek için harekete geçmek; farklı değerlere, geleneklere, kültürlere saygı duymak ve uyum sağlamak; başka birey, grup, örgüt ve kültürlerle olumlu ilişkiler sürdürecektir yaklaşımlar ortaya koymak (Pulakos ve diğerleri, 2000) olarak tanımlanabilmektedir. İşgörenlerin karşılaştıkları kültür, onların daha önceden deneyimledikleri kültürden farklı bir yapıya sahip olduğu için işgörenlerden bu kültürel değişimlere uyum sağlaması beklenmektedir (Zorzie, 2012). Uyum sağlama yeteneği ayrıca teknoloji, küreselleşme ve kültürel çeşitlilik gibi değişikliklerle başa çıkmanın bir yolu olarak da çoğu araştırmacı tarafından önerilmektedir (Ilgen ve Pulakos, 1999; akt. Stokes ve diğerleri, 2010). Günümüzde çalışma yaşamının küreselleşmesi, işgörenlerin örgütlerini etkilemesi işgörenlerin farklı kültür ve çevrelerde etkin performans gösterme yeteneğinin önemini de giderek artırmaktadır (Pulakos ve diğerleri, 2000).

Problemlerle başa çıkma. Rahatsızlık yaratabilecek olan içsel ve dışsal isteklerin üstesinden gelebilme, bu isteklerle başa çıkabilme veya uğraşabilme süreci olarak açıklanabilen sorunlarla başa çıkabilme, uyumsal performansın bilişsel yönüyle ilgili bir kavramdır. Uyumsal performansın bu yönü, yeni öğrenme ve sorun çözme odaklı başa çıkma stratejilerinin kullanımını içermektedir (Allworth ve Hesketh, 1997; akt. Allworth ve Hesketh, 1999). Problemlerle başa çıkma veya yaratıcı problem çözme, işgörenlerin oldukça karmaşık olarak görülen sorunların üstesinden özgün çözüm yolları bularak gelmeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Pulakos ve diğerleri, 2000).

Karmaşık sorunları yaratıcı biçimde çözebilen işgörenler bağlı oldukları örgütlerin içerisinde iyi performans gösteren işgörenler arasında gösterilebilirken (Griffin ve Hesketh, 2004) sorunlarla başa çıkamayan, sorunlara uygun çözümler üretemeyen işgörenler ise yüksek performans gösteren işgörenler arasında gösterilmemektedir. Bu bakış açısı işgörenlerde bazı olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu olumsuz durumlardan biri de strestir. Stres sözcüğü, Türkçe sözlüklerinde gerilim, sıkıntı, baskı gibi anlamlara gelmektedir (Eroğlu, 2000). Bu olumsuz anlamlarının yanı sıra stres, olaylar birey tarafından tehdit edici olarak değerlendirildiği zaman ortaya çıkan bilişsel, davranışsal, fiziksel ve duyuşsal tepkiler olarak da açıklanmaktadır (Ciccarelli ve White, 2016).

Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde öğretmenler ve eğitim kurumları bağlamında iş performansına ve iş performansının boyutları arasında yer alan görev performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı performans kavramlarına kısaca değinilmiş, ardından uyumsal performans kavramı ele alınmaya çalışılmıştır.

Öğretmenlerin iş performansları eğitim kurumlarına yönelik beklentilerin gerçekleşmesinde okul içi ve okul dışı diğer öğelerle birlikte önemli bir rol oynamaktadır (Özdemir ve Yirmibeş, 2016). Alanyazın incelendiğinde eğitim kurumlarında görev yapan eğitim işgörenlerinin iş performanslarının örgütsel adalet, örgütsel etik, örgütsel güven, iş motivasyonu, iş doyumu, değişim yorgunluğu, moral yitimi, lider desteği, liderlik takımı uyumu, yıldırma, yönetsel değerler ve yöneticilere ilişkin memnuniyet düzeyleri gibi kavramlarla ilişkisi veya etkisinin incelendiği görülmektedir (Akman, 2018; Akyüz, 2013; Altaş ve Kuzu, 2013; Büyükgöze ve Özdemir, 2017; Doğruel, 2013; İlke, 2019; Kaya, 2016; Limon, 2019; Özdemir, 2017; Özdemir ve Yirmibeş, 2016; Yardibi, 2018; Yazıcıoğlu, 2010). Bununla birlikte bazı araştırmacılar çalışmalarında iş performansının görev, bağlamsal ve üretkenlik karşıtı performans gibi iş performansı boyutlarının sadece birine odaklanarak söz konusu boyutların birtakım kavramlarla ilişkisini veya etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılarca öğretmenler ve eğitim kurumları bağlamında ele alınan iş performansı boyutlarından biri görev performansıdır (Akçin, 2018; Özsoy, 2014). Daha önceden belirlenen herhangi bir işin yerine getirilmesi olarak tanımlanan görev performansının (Onay, 2011) hem bireysel-örgütsel çıktılar elde etme konusunda önemli olan bir değişken olduğu hem de örgütün temel teknik süreçlerinin yürütülmesine ve teknik merkezinin korunmasına katkıda bulunan davranışları içerdiği (Gürbüz ve Ayhan, 2017) araştırmacılarca (Bergman, Donovan, Drasgow, Overton ve Henning, 2008; Hatrup ve diğerleri, 1998; Motowidlo ve Van Scotter, 1994) belirtilmektedir. Ancak görev performansı bugün artık tek başına yeterli görülmemeye başlanmıştır. Çünkü örgütler işgörenden daha fazla beklenti içinde olmakta ve işgörenden de örgütlere daha fazla katkı yapma isteği içerisine girmektedirler. Hem örgütlerden hem de işgörenden gelen bu beklenti ve istekler sadece yerine getirilmekle kalan görevlerden daha fazlasının yapılmasını gereksinim olarak ortaya çıkarmaktadır. İnsan ilişkilerinin çok yoğun bir şekilde yaşandığı eğitim kurumlarında da örgütsel verimliliği ve etkililiği sağlamak için öğretmenlerin görev tanımlamalarında listelenenlerden daha fazlasını yapmalarına büyük bir gereksinim duyulmakta ve bu gereksinim görev performansının yanında bağlamsal performans gibi başka performans türlerinin de tartışılmasını sağlamaktadır.

Öğretmenler ve eğitim kurumları bağlamında ele alınan iş performansı boyutlarından bir diğeri de bağlamsal performanstır (Argon ve Sarıbudak, 2019; Ekinci, 2018). Örgütlerin verimli ve etkili çalışabilmeleri için önemli bir öğe olarak kabul edilen bağlamsal performans (Jawahar ve Carr, 2007), bireyin kendisi için öngörülen rolü oynadığı görev performansından farklı olarak bireyin kendi takdir hakkını kullanarak eyleme geçmesini açıklamaktadır (Motowidlo ve Van Scotter,

1994). Olumlu kişiler arası ilişkileri içermekte olan bağlamsal performans, örgütsel iklim ile örgütsel kültürü desteklemekle birlikte (Hattrup ve diğerleri, 1998) sosyal ve psikolojik çevreyi de korumaktadır (Bergman ve diğerleri, 2008). Sosyal ve güdüsel bağlamın desteklediği, örgütsel etkinliklerin başarıldığı, kişiler arası gönüllü davranışların yer aldığı bağlamsal performans (Borman ve Motowidlo, 1993), sosyal bileşenlerin performansın artmasındaki büyük etkisi sebebiyle örgütlerde önemini daha da artırmıştır (Jawahar ve Carr, 2007). Çünkü bağlamsal performans, görev etkinlikleri ve süreçleri için tetikleyici öğeler olan örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamları biçimlendirmekte ve bu biçimlendirmeye de örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Örgütler için çok önemli olan bağlamsal performans, içinde sosyal ve psikolojik birçok öğeyi barındıran eğitim örgütleri için de aynı önemi taşımaktadır. Çünkü öğretmenlere yönelik toplumsal bakış açısı, öğretmenlerin kendilerine resmi olarak verilen görevlerin ötesine geçerek daha fazlasını ortaya koymaları, gönüllü davranışlar sergileyerek sınıf ve okul iklimine katkı sunmaları, çalışma saati kavramı gözetmeksizin öğrencilerin yararlanabilecekleri birçok eğitsel uygulamayı gerçekleştirmeleri yönündedir. Sezgin'in de (2005) belirttiği gibi işgörenlerin resmi görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak örgütsel etkililiğe katkı sunmaları konusunda zorunlu olmasalar bile diğer işgörelere yardımcı olarak ya da görev tanımlamasının gerektirdiğinden daha fazlasını yaparak çabalamaları, örgütün başarıya ulaşması için önemli bir etkidir. Üretkenlik karşıtı performansın öğretmenler ve eğitim kurumları bağlamında incelenen iş performansı boyutlarından bir diğeri olduğu söylenebilir (Baysal, 2018; Demircioğlu ve Özdemir, 2014; Dirican, 2013; Özdemir ve Demircioğlu, 2015).

Günümüzde örgütler artık sadece düşük performans gösteren örgüt üyeleriyle değil, aynı zamanda örgüt üyelerinin olumsuz davranışlarıyla da başa çıkmaya çalışmaktadır (Seçer ve Seçer, 2007). Birçok örgütte görülen bu olumsuz durumun eğitim örgütlerinde de kısmen gözlemlendiği söylenebilir. Son yıllarda eğitim örgütlerinde az da olsa ortaya çıkan psikolojik yıldırma vb. hukuk ve etik dışı davranışlar kamuoyunun ilgisini çekmeye başlamış ve bu olumsuz davranış biçimleri eğitim örgütlerinin verimliliğine ve etkililiğine yönelik tartışmaları da beraberinde getirmiştir (Özdemir ve Demircioğlu, 2015). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının eğitim örgütlerinde gözlenmesinin en az düzeye çekilmesi veya daha iyimser bir yaklaşımla eğitim örgütlerinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının hiçbir şekilde gözlenmemesi için özelde okul yöneticilerine, daha geniş bakış açısında ise eğitim politikası uygulayıcılarına örgütsel adaletin sağlanması ve örgütte güvenin oluşturulması gibi önemli görevler düşmektedir.

İş performansının öğretmenler ve eğitim kurumları bağlamında görev performansını, bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı performans olmak üzere çeşitli performans boyutları çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Ancak iş performansının başka bir boyutu olan uyumsal performansın ise öğretmenler ve eğitim kurumları bağlamında ihmal edilmiş olduğu söylenebilmektedir. Oysa uyumsal performans, çeşitli çalışma ortamlarında dikkat çekmeye başlamakta ve artan biçimde önemli duruma gelerek araştırmalara konu olmaktadır. Uyumsal

performansla ilgili araştırmalar incelendiğinde, uyumsal performansın birçok farklı alanda ele alındığı görülmekte olup Allworth ve Hesketh (1999) otel endüstrisinde; Charbonnier-Voirin ve diğerleri (2010) havacılık endüstrisinde; Charbonnier-Voirin ve Roussel (2012) iletişim, hizmet ve uçak şirketlerinde; Griffin ve Hesketh (2004) kamu sağlık sisteminde, çok uluslu bilgi teknolojisi şirketlerinde ve kamu hizmeti sunan kuruluşlarda; Griffin ve Hesketh (2005) sigorta ve çok uluslu bilgi teknolojisi şirketleriyle kamu hizmeti sunan kuruluşlarda; Griffin ve diğerleri (2010) kamu hizmeti sunan kuruluşlarda; Han ve Williams (2008) elektrik şirketlerinde; Huang ve diğerleri (2014) ilaç, tarım ve iletişim gibi farklı sektörlerde; Neal ve diğerleri (2012) kamu kuruluşlarında; Pulakos ve diğerleri (2000) ordu ile kamu ve özel sektörde; Pulakos ve diğerleri (2002) orduda; Seyfang ve diğerleri (2017) kolluk kuvvetlerinde; Shoss ve diğerleri (2012) çağrı merkezinde; Şahin ve Gürbüz (2014) orduda; Tucker ve diğerleri de (2007) orduda görev yapan işgörenlerin uyumsal performanslarıyla ilgili araştırmalar yapmışlardır. Ancak çeşitli örgütlerde uyumsal performansa yönelik olan bu ilgiye karşın eğitim örgütlerinde, uyumsal performansla ilgili araştırmaların (Bhat ve Beri, 2016) yok denecek kadar az olduğu söylenebilmektedir. Söz konusu bu belirleme de çalışmanın gerekçesini oluşturmaktadır.

Uyumsal performans kavramı sıklıkla değişim ve uyum yeteneği kavramlarıyla birlikte ele alındığı için çalışmada uyumsal performans kavramı tanımlanmadan önce, değişim ve uyum yeteneği kavramlarına yer verilmiştir. Herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi olarak tanımlanan değişim, kişilerin sahip olması gereken bilgi, beceri, tutum ve davranış açısından ele alınabileceği gibi örgütlerin yapısındaki değişiklikler olarak da ele alınabilir (Oğuz, 2019). Bir başka anlamda farklılık yaratmak (Robbins ve Judge, 2012) olarak da belirtilen değişim kavramının sıklıkla anıldığı örgütlerin başında eğitim kurumları gelmektedir. Eğitim kurumları insan odaklı örgütler olup esnek ve devinimsel bir yapıya sahiptirler. Meydana gelen değişiklikler nedeniyle sürekli bir değişim ve dönüşüm içerisinde olan eğitim örgütlerinde değişim ve dönüşüm çabalarının etkili, verimli, başarılı olarak sürdürülmesinin ve istenilen biçimde sonuçlandırılmasının eğitim kurumlarındaki işgörenlerin değişim ve dönüşüme yönelik olan uyum yeteneklerine bağlı olduğu söylenebilir. Çünkü örgütler değişim ve dönüşüm çabalarını ancak uyum yeteneği yüksek örgüt işgörenleri aracılığıyla gerçekleştirebilirler (Baard ve diğerleri, 2014; Colquitt ve diğerleri, 2015; Ghitulescu, 2013; LePine ve diğerleri, 2000). Uyumsal performans kavramının sıklıkla ele alındığı bir diğer kavram ise uyum yeteneği olup belirli bilgi ve becerilerin genellenmesini ve genişletilmesini gerektiren, değişen görev veya ortam koşullarına yönelik olan bir karşılık (Baard ve diğerleri, 2014) olarak tanımlanabilmekte ve örgütler için önemli görülmektedir. Uyum yeteneğine sahip işgörelere önemli ölçüde gereksinim duyan örgütlerin başında eğitim örgütleri gelmektedir. Bu açıdan eğitim örgütlerinin uyum yetilerini kullanmaları ve bu uyum yetilerini zaman içerisinde geliştirmelerinin, öğretmenlerin ortaya koyacakları davranışlarla ilgili olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin ortaya koyacakları yüksek düzeydeki uyum yeteneğinin, bağlı oldukları eğitim

örgütlerinin de yüksek düzeyde uyum yeteneği sergilemelerini sağlayacağı düşünülmektedir.

Sınırlı ekonomik kaynaklar ve büyük rekabetçi dünya düzeni, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için esnek, verimli ve yenilikçi bir yapıya sahip olmalarını gerektirmekte olup bu çabalar değişime etkili biçimde uyum sağlayan bir işgücünü de gerekli kılmaktadır. Bu etkililiği yansıtan ve değişen iş gereksinimlerine yönelik olarak geliştirilmiş olan öge de iş performansının bir parçası olan uyumsal performanstır (Shoss ve diğerleri, 2012). Yeni veya değişen ortamın gereksinimlerine karşılık olarak yapılan bilişsel, duyuşsal, güdüsel ve davranışsal değişiklikler olarak tanımlanan uyumsal performansın (Baard ve diğerleri, 2014) ilerleyen süreç içerisinde eğitim örgütleri ile ilgili çalışmalar yürüten araştırmacıların ilgisini çekeceği düşünülmektedir. Çünkü değişim ve dönüşümler sonucunda ortaya çıkan devinimsel etkiler, eğitim örgütlerindeki alışlagelmiş performans modellerinin tartışılmasına, bu modellerin değişen iş yaşamının gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığının sorgulanmasına neden olmuştur. Var olan performans modellerinin değişen iş yaşamının gereksinimlerine yanıt vermekten uzak olduğuna ilişkin belirtilen eleştirel bakış açıları, uyumsal performans gibi yeni performans modellerin ortaya çıkmasına neden olmakla birlikte aynı zamanda bu performans modellerine kaynaklık da etmektedir. Bu nedenle eğitim kurumlarındaki değişen iş yaşamı öğretmenlerin tanımlanmış görevlerinden daha fazlasını yapmalarını, alışlagelmiş görev kalıplardan sıyrılmalarını, durağan iş ortamını değiştirerek bu ortamı akıcı, etkili ve verimli bir yapıya kavuşturmalarını gerekli kılmaktadır. Çünkü değişen eğitim örgütleri öğretmenlerden karşılaştıkları problemlerin üstesinden başarılı bir şekilde gelebilmelerini, stresli durumlarla baş edebilmelerini, kriz ortamlarını yönetebilmelerini, üretken bir yapıya sahip olarak öğrenciler ve eğitim kurumları için yeni şeyler ortaya koyabilmelerini beklemektedir.

Çalışmada uyumsal performansın alt boyutları olarak değerlendirilen boyutlardan ilki *beklenmedik durumları yönetme* boyutudur. Eğitim kurumları bağlamında değerlendirildiğinde beklenmedik durumları yönetme öğretmenlerin beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan krizleri yönetebilme gücünü belirtmekte ve önemli görülmektedir (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012). Çünkü okullar devingen bir yapıda oldukları için bu okullarda görev yapan öğretmenler de eğitim - öğretim uygulamaları süresince sıklıkla birçok beklenmedik durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalan öğretmenlerden kendilerine verilen sorumluluklardan daha fazlasını üstlenerek işyüklerinin üstesinden gelmeleri, deneyimlerini ve uzmanlıklarını kullanarak kalıcı çözümler üretmeleri ve kendilerine verilen görevleri başarılı biçimde tamamlayarak eğitim kurumlarına katkı sunmaları beklenmektedir. Bu beklentilerin öğretmenlerce etkili biçimde gerçekleştirilmesi durumunda eğitim örgütlerinde ortaya çıkabilecek sorunların engellemesinin, olumsuz eylem ve durumların önüne geçilmesinin sağlanabileceği düşünülmektedir. Beklenmedik durumları yönetmede önemli öğelerden biri de karar vermedir. Bu doğrultuda uyumsal performans, bilişsel yeteneğin bir ögesi olarak ele alınabilmektedir (LePine ve diğerleri, 2000). Eğitim -

öğretim etkinliklerini yürütürken beklenmedik durumlarda birçok kararı hızlı biçimde almak durumunda olan öğretmenler için karar verme önemlidir. Çünkü öğretmenlerin verdikleri veya verecekleri kararlar, eğitim kurumlarının sağlıklı ve başarılı işlemlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Uyumsuz davranış ayrıca, bütün işgücü profiline örgütlerin üst düzeydeki gereksinimleriyle uyumlu olmasını sağlamaya çalışan insan kaynakları yöneticilerinin de gereksinimlerini karşılayarak (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012) bu yöneticilerin doğru kararlar vermelerine yardımcı olmaktadır.

Çalışmada uyumsuz performansın alt boyutu olarak değerlendirilen boyutlardan ikincisi *kişiler arası ve kültürel uyum gösterme* boyutu olup farklı kişilerle iyi biçimde çalışma ve etkili ilişkiler geliştirmeye kültürler, geleneklere ve başkalarının değerlerine saygı duymak olarak tanımlanmaktadır (Marlow, 2016). Öğretmenlerin kişiler arası ve kültürel uyum göstermeleri, insan ilişkilerinin çok yoğun biçimde yaşandığı okullar için çok önemlidir. Çünkü okullar farklı kişiliklere, kültürel değerlere sahip bireylerin bir arada yaşadığı eğitsel ortamlara sahip olup öğretmenlerden farklı düşüncelere açık olmaları, gerek meslektaşlarına gerekse de öğrencilerine karşı içten bir yaklaşım sergileyerek onların kültürel duyarlılıklarına saygılı davranmaları beklenmektedir. Sözü edilen bu kişiler arası ve kültürel uyum gösterme beklentilerinin öğretmenlerce etkili olarak gerçekleştirilmesi durumunda eğitim kurumlarının olumlu bir iklime sahip olabileceği, öğretmenlerin verimli bir şekilde eğitim-öğretim etkinliklerini sürdürebileceği ve karşılaşılan sorunlarla başa çıkabilme yetilerinin de artabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada uyumsuz performansın alt boyutu olarak değerlendirilen boyutlardan üçüncüsü *problemlerle başa çıkma*, tehdit edici veya baskın olarak algılanan iç ve dış isteklerle uğraşma süreci olarak açıklanmaktadır (Gerrig ve Zimbardo, 2013). Eğitim örgütleri, insan temelli bir yapıya sahip olup devingen çalışma koşulları gereği sorunlu durumların yoğun yaşandığı örgütlerdir. Bu örgütler içerisinde yer alan öğretmenler eğitim - öğretim etkinliklerini sürdürürken birçok sorunla karşı karşıya kalabilmekte ve öğretmenlerden karşılaştıkları zorluklarla baş edebilmeleri, problemlerle durumlarda karar verme yetkisini kullanarak çözümler üretebilmeleri, sonuç olarak sorunların üstesinden gelebilmeleri beklenmektedir. Bu sorunların üstesinden gelebilme beklentilerinin öğretmenlerce etkili biçimde gerçekleştirilmesi durumunda eğitim kurumlarının daha güçlü bir yapıya sahip olarak etkinliklerini başarılı olarak sürdürebilecekleri düşünülmektedir.

Sonuç olarak, uyumsuz performansın eğitim örgütleri dışında kalan çeşitli örgütlerde ilgi gördüğü ve bu ilgi sonucunda farklı çalışma alanlarında artan bir şekilde araştırmalara konu olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda eğitim örgütleriyle ilgili araştırmalarda pek fazla yer bulmadığı görülen uyumsuz performansın ilerleyen süreç içerisinde eğitim örgütleri ile ilgili araştırmalara konu olabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akçin, K. (2018). *Çalışanların örgütsel destek algısı ve psikolojik sahiplenmelerinin, sessizlik davranışlarına ve görev performansına etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Akman, Y. (2018). The investigation of the relationships between organisational justice, work motivation and teacher performance. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47(1), 164-187.
- Akyüz, A. N. (2013). *Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisi: Öğretmenler üzerine ampirik bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Allworth, E. (1997, June). Cognitive ability, biodata and personality: Incremental and differential validity in a training context. *Paper presented at the second Australia Industrial and Organizational Psychology Conference*, Melbourne- Australia.
- Allworth, E., and Hesketh, B. (1997, August). Construct based biodata and the prediction of adaptive performance. *Paper presented at the American Psychological Association Conference*, Chicago-United States of America.
- Allworth, E., and Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97-111.
- Altaş, S. ve Kuzu, A. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Argon, T. ve Sarıbudak, D. (2019, Mayıs). Okul yöneticilerinin mizah tarzlarıyla öğretmenlerin bağlamsal performansları arasındaki ilişki. *14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi*, 187-193, Çeşme, İzmir-Türkiye.
- Baard, S. K., Rench, T. A., and Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40, 48-99. doi: 10.1177/0149206313488210
- Baek-Kyoo, J., and Lim, J. T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 58-72. doi: 10.11611/JMER534

- Baysal, C. (2018). *Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranış ilişkisine yönelik akademisyenler üzerine bir inceleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bell, B. S., and Kozlowski, S. W. J. (2008). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 93, 296-316.
- Bergman, M. E., Donovan, M. A., Drasgow, F., Overton, R. C., and Henning, J. B. (2008). Test of Motowidlo et al.'s (1997) theory of individual differences in task and interpersonal performance. *Human Performance*, 21(3), 227-253. doi: 10.1080/08959280802137606
- Bhat, S. A., and Beri, A. (2016). Development and validation of teachers perceived job performance scale (TPJP) in higher education. *Man in India*, 96(4), 935-944.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmitt ve W. Borman (Eds.), in *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Büyükgöze, H. ve Özdemir, M. (2017). İş doyumunu ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311-325. doi: 10.17679/inuefd.30704
- Calarco, H. N. (2016). *Measuring the relationship between adaptive performance and job satisfaction* (Unpublished master's thesis). Middle Tennessee State University, Middle Tennessee.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., and Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group and Organization Management*, 35(6), 699-726. doi: 10.1177/1059601110390833
- Charbonnier-Voirin, A., and Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293. doi: 10.1002/CJAS.232
- Ciccarelli, S. K. ve White, J. N. (2016). *Psikoloji: Bir keşif gezintisi*. [Psychology - an exploration] (1. Basımdan çeviri). (D. N. Şahin, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., and Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance commitment in the workplace* (4th ed.). New York: McGraw Hill.
- Cook, A. L. (2008). *Job satisfaction and job performance: Is the relationship spurious?* (Unpublished master's thesis). Texas A and M University, Texas.
- Demircioğlu, E. ve Özdemir, M. (2014). Üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 173-190. doi: 10.14527/kuey.2014.008
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Devonish, D., and Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x
- Dirican, A. H. (2013). *Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, A. ve Deniz, N. (2017). Algılanan liderlik tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasındaki etkisinde örgüt kültürünün rolü. *Journal of International Social Research*, 10(52), 1014-1024. doi: 10.17719/jisr.2017.1955
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 269-292.
- Dorsey, D., Cortina, J., and Luchman, J. (2010). Adaptive and citizenship-related behaviors at work. J. Farr, and N. Tippins (Eds.), in *Handbook of Employee Selection* (pp. 463-487). New York: Routledge/Taylor and Francis Group.
- Doğruel, H. (2013). *Yönetimsel değerlerin önem düzeyi ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Ekinci, S. (2018). *Profesyonel öğrenme topluluğu, psikolojik sahiplenme ve bağlamsal performans arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri* (5. Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Gerçek, M. (2017). Etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of International Social Research*, 10(51), 953-963. doi: 10.17719/jisr.2017.1829

- Gerrig, R. J. ve Zimbardo, P. G. (2013). *Psikolojiye giriş: Psikoloji ve yaşam* [Psychology and life] (19. Basımdan çeviri). (G. Sart, Çev.). Ankara: Nobel Yayın.
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245. doi: 10.1177/0021886312469254
- Griffin, B., and Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73.
- Griffin, B., and Hesketh, B. (2004). Why openness to experience is not a good predictor of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 243-251.
- Griffin, B., and Hesketh, B. (2005). Are conscientious workers adaptable? *Australian Journal of Management*, 30(2), 245-259.
- Griffin, M., Neal, A., and Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Griffin, M., Parker, S., and Mason, C. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95, 174-182.
- Gürbüz, S. ve Ayhan, Ö. (2017). Lidere yakın olmanın dayanılmaz hafifliği: Lider-üye etkileşimi, görev performansı, tecrübe ve terfi edebilirlik arasındaki ilişkilerin testi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 1-19.
- Han, T. Y., and Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance: Individual and team level relationships. *Group and Organization Management*, 33(6), 657-684. doi: 10.1177/1059601108326799
- Hatrup, K., O'Connell, M. S., and Wingate, P. H. (1998). Prediction of multidimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human Performance*, 11(4), 305-319. doi: 10.1207/s15327043hup1104_1
- Hesketh, B., and Neal, A. (1999). Technology and performance. Ilgen, D. R. and Pulakos, E. D. (Eds.), in *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. *Frontiers of industrial and organizational psychology* (pp. 21-25). San Fransisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., and Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162-179. doi: 10.1037/a0034285
- İlke, G. (2019). *İstanbul vakıf üniversitelerinde çalışan kadın akademisyenlerin iş yerlerinde yıldırımaya maruz kalmasının iş performansı ile ilişkisi*

- (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jawahar, I. M., and Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Johari, J., and Yahya, Y. Y. (2012). An assessment of the reliability and validity of job performance measurement. *Jurnal Pengurusan*, 36, 17-31.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984-996.
- Joung, W., Hesketh, B., and Neal, A. (2006). Using “war stories” to train for adaptive performance: Is it better to learn from error or success? *Applied Psychology*, 55(2), 282-302. doi: 10.1111/j.1464-0597.2006.00244.x
- Jundt, D. K., Shoss, M., and Huang J. L. (2014). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 53-71. doi: 10.1002/job.1955
- Kaya, N. (2016). *Mobbingin örgütte adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Allard, J., and Henrica C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 62(1), 6-28. doi: 10.1108/17410401311285273
- LePine, J. A., Colquitt, J. A., and Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563-593.
- Lillard, R. M., Watts, L. L., Frame, M. C., Hein, M. B., Rigdon, W. D., and Orsak-Robinson, K. (2012, April). Initial development and validation of a measure of adaptive performance. *Poster Presented at the 27th Annual Conference of the Society for Industrial / Organizational Psychology*, San Diego, CA.
- Limon, İ. (2019). *Eğitim örgütlerinde değişim yorgunluğu, eğitim politikaları bağlamında moral yitimi ve iş performansı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Marlow, K. (2016). *The difference between coping and winning: The relationships of adaptive performance, engagement, and conscientiousness* (Unpublished master's thesis). Middle Tennessee State University, Middle Tennessee.

- Marlow, K. K., Calarco, H. N., Frame, M. C., and Hein, M. B., (2015, October). Building a better adaptive performance measure: Factor analysis and scale validation. *Poster Presented at the 11th Annual River Cities Industrial / Organizational Psychology Conference*, Chattanooga, TN.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., and Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. doi: 10.1207/s15327043hup1002_1
- Motowidlo, S., and Van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., and Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 175-192. doi: 10.1002/job.742
- Ng, T. W. H., and Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89-134. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.01130.x
- Oğuz, E. (2019). Eğitim Yönetimi (N. Cemaloğlu ve M. Özdemir, Ed.), *Eğitim yönetiminde değişim* içinde, (ss. 405-415. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performans ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Özdemir, M. ve Demircioğlu, E. (2015). The relationship between counterproductive work behaviours and psychological contracts in public high schools. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 45(1), 41-60. doi: 10.14812/cufej.2015.003
- Özdemir, M. ve Yirmibeş, A. (2016). Okullarda liderlik ekibi uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 323-348.
- Özdemir, O. (2017). *Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özsoy, P. (2014). *İlkokul öğretmenlerinin iç motivasyon ve görev performanslarının il eğitim denetmenlerinin uyguladıkları denetim yaklaşımları açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ployhart, R. E., and Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual

- differences in adaptability. C. S. Burke, L. Pierce, and E. Salas (Eds.), in *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp.3-39). Amsterdam: Elsevier.
- Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-12.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., and Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. doi: 10.1037/0021-9010.85.4.612
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., and Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15, 299-323. doi: 10.1207/S15327043HUP1504_01
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* [Organizational behavior] (14. Basımdan çeviri). (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Samale, S. L. (2016). *Investigating the factor structure of adaptability: A measure of adaptive performance* (Unpublished master's thesis). Middle Tennessee State University, Middle Tennessee.
- Schrub, E. M., Stegmaier, R., and Sonntag, K. (2011). The effect of change on adaptive performance: Does expressive suppression moderate the indirect effect of strain? *Journal of Change Management*, 11(1), 21-44. doi: 10.1080/14697017.2010.514002
- Seçer, H. Ş. ve Seçer, B. (2007). Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi. *TİSK Akademi*, 2(4), 147-175.
- Seyfang, E., Frame, M., Jackson, A. T., and Hein, M. (2017, October). Does a measure of adaptive performance predict in-basket performance? *The 13th Annual River Cities Industrial and Organizational Psychology Conference, Poster Paper, The University of Tennessee*.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sezici, E. (2015). Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin rolü. *International Journal of Economic and Administrative Sciences*, 7(14), 1-22.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., and Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33, 910-924. doi: 10.1002/job

- Stokes, C. K., Schneider, T. R., and Lyons, J. B. (2010). Adaptive performance: A criterion problem. *Team Performance Management*, 16(3/4), 212-230, doi: 10.1108/13527591011053278
- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2014). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment. *International Area Studies Review*, 17, 394-413. doi: 10.1177/2233865914550727
- Tucker, J. S., Gunther, K. M., Pleban, R. J., Goodwin, G. A., and Vaughan, A. (2007). The application of a model of adaptive performance to army leader behaviors (ARI Research Report). Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, (DTIC No. ADA 469726).
- Turuñ, Ö. (2010). Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., and Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 11-21. doi: 10.1016/j.vb.2013.02.004
- Van Scotter, J. R. and Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531. doi: 10.1037/0021-9010.81.5.525
- Varela, O. E., and Landis, R. S. (2010). A general structure of job performance: Evidence from two studies. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 625-638. doi: 10.1007/s10869-010-9155-8
- Viswesvaran, C., and Ones, D. S. (2005). Job performance: Assessment issues in personnel selection. A. Evers, N. Anderson and O. Voskuijl (Eds.), in *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, 354-375, Oxford, UK.
- White, S. S., Mueller-Hanson, R. A., Dorsey, D. W., Pulakos, E. D., Wisecarver, M. M., Deagle, E. A., and Medini, K. G. (2005). *Developing adaptive proficiency in special forces officers* (Research Rep. No. 1831). Arlington, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Yardibi, N. (2018). Öğretmenlerin yöneticilerden memnuniyet düzeylerinin iş performanslarına etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 426-435. doi: 10.17860/mersinefd.401087
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilig*, 55(1), 243-264.
- Yusoff, R. B. M., Ali, A. M., and Khan, A. (2014). Assessing reliability and validity of job performance scale among university teachers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1), 35-41.
- Zorzie, M. (2012). *Individual adaptability: Testing a model of its development and outcomes* (Unpublished master's thesis). East Lansing, MI: Michigan State University, Michigan.



Adaptive Performance as a Dimension of Job Performance: A Theoretical Framework¹

ARTICLE TYPE	Received Date	Accepted Date	Published Date
Review Article	05.03.2019	12.25.2019	04.01.2020

Ümit Dilekçi ²
Batman University

Şenay Sezgin Nartgün ³
Bolu Abant İzzet Baysal University

Abstract

The aim of this study is to examine the concept of *adaptive performance* within a theoretical perspective. For this purpose, job performance was first mentioned and the concepts of task performance, contextual performance and counterproductive performance, which are among the dimensions of job performance, were briefly mentioned, and then the concept of the adaptive performance was discussed. When the literature is examined, it is seen that adaptive performance is frequently discussed together with the concepts of change and adaptability, and by referring to the emergence and the developmental process of adaptive performance, the difference between adaptive performance and other dimensions of job performance is emphasized and adaptive performance is defined. Therefore, the concept of adaptive performance in the study is examined under four subtitles as *change, adaptability, the emergence of adaptive performance and developmental process, defining adaptive performance*. Then, the concepts that are evaluated as sub-dimensions of adaptive performance were explained. In discussion and conclusion, the term adaptive performance is handled in the context of educational organizations and the teaching profession.

Keywords: Performance, job performance, adaptive performance, teacher.

¹This study is a part of the PhD dissertation titled as “*Instructional Emotions of Teachers and their Perceived Adaptive Performances*” by Ümit Dilekçi under the supervision of Prof. Ph. D., Şenay Sezgin Nartgün.

²*Corresponding Author:* Assist Prof. Dr., Health High School, Department of Child Development, E-mail: dilekciumit@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6205-1247>

³Prof. Dr., Faculty of Education, Department of Educational Science, E-mail: szbn@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-5405-1655>

Job performance, which is of great importance for organizations, was initially addressed with a traditional approach and limited to basic task practices based solely on work analysis (Johari and Yahya, 2012). Based on the role-based classification put forward by Katz and Kahn (1966; cited in Varela and Landis, 2010), the traditional approach based on basic task activities has been replaced by a new approach that is divided into two categories: role-based behaviors and extra-role behaviors. Borman and Motowidlo (1993) stated that job performance can be dealt with in two categories as task performance and contextual performance by presenting a perspective reflecting this distinction in the historical process. In addition to these perspectives, many researchers (Borman and Motowidlo, 1997; Hunt, 1996; Rotundo and Sackett, 2002) stated that there are other job-related behaviors that can be gathered under the name of job performance (cited in Ng and Feldman, 2009). In this way, they tried to draw attention to the fact that job performance may have other performance dimensions. It is still difficult to agree on a general performance structure regarding job performance today. However, the emergence of relatively new job performance dimensions such as adaptive performance, the negative attitudes, and behaviors of employees towards the organization led to the idea that current performance classifications may be incomplete (Seçer and Seçer, 2007; Varela and Landis, 2010).

The emergence of adaptive performance and developmental process

It is noteworthy that most performance models do not include adaptive performance components in most job performance models, which often separate performance into two components as task performance and contextual performance. Some researchers (Allworth and Hesketh, 1999; Griffin et al., 2007; Pulakos, Arad, Donovan and Plamondon, 2000) have emphasized the need for an adaptive performance as the third component in job performance models to address this deficiency (Calarco, 2016). These researchers have stated that traditional performance models are stationary and that there is a need for adaptive performance model designed to include changing business needs (Jundt, Shoss and Huang, 2014). In line with the point of view of the need to respond to changing business needs, researchers have tried to demonstrate the differences between adaptive performance and other performance types, to discuss the structure of adaptive performance and to develop measurement tools that can measure adaptive performance. In this respect, firstly, Borman and Motowidlo (1993) showed that adaptive performance is a performance type other than task performance and contextual performance. In later studies (Allworth and Hesketh, 1999; Griffin, Neal and Parker, 2007; Shoss, Witt and Vera, 2012), research results have found that adaptive performance is a separate performance type than task performance and contextual performance. The structure of adaptive performance, which has been demonstrated to be a distinct type of performance from task performance and contextual performance, has been discussed by Allworth and Hesketh (Allworth, 1997; Allworth and Hesketh, 1997), and opinions to include adaptive performance in the current performance area (Hesketh and Neal, 1999) began to be voiced over time. Then, Pulakos et al. (2000) developed a taxonomy composed of eight-dimensions and sixty-eight items by analyzing more than a

thousand cases in twenty-one different jobs and opened the way to measure adaptive performance by means of measurement tools. This taxonomy has contributed greatly to the studies on adaptive performance by forming the basis of many scale development studies in the following process. Increased attention to adaptive performance over time has contributed to the development of many measurement tools related to different fields of work.

In the developmental process, the performance of the task is a distinct type of job performance from task performance and contextual performance, but it has been controversial in some studies whether adaptive performance is a part of task and contextual performance types or whether it is an independent performance type alone (Schrub, Stegmaier and Sonntag, 2011). For these discussions on adaptive performance, Allworth and Hesketh (1999) stated that the types of contextual and adaptive performance are related to each other but are statistically different from each other. According to Allworth and Hesketh (1999), who shows the difference of these types of performance with research findings, the adaptive performance focuses on changing task conditions, while task performance focuses on daily performance in specific tasks. In addition, an employee with high levels of adaptive performance is more prone to be able to move between tasks than an employee with only good task performance. Johnson (2001) stated that adaptive performance is part of the contextual performance; argued that successful adaptive behavior can contribute to both task performance and contextual performance.

The modern working life often demonstrates that adaptive performance is very important for employees to be successful in case of changing task demands. This significantly increases the interest in adaptive performance as a type of job performance (Jundt et al., 2014). Due to this interest, adaptive performance is often the subject of performance research in various fields of study, and it is thought that it will continue to be the subject of different fields of study, especially in educational institutions.

Defining adaptive performance

The scarce economic resources and the great competitive world order require organizations to have a flexible, efficient and innovative structure to survive. These efforts also make a labor force necessary to adapt effectively to change. The element that reflects this effectiveness and has been developed to address changing business needs is the adaptive performance that is part of job performance (Shoss et al., 2012). Individual adaptive performance can be defined as dealing with change as the requirements of various tasks change, and actions to apply learned knowledge and skills from one state to another (Allworth and Hesketh, 1999); the ability of an employee to change their behavior to meet the demands of a new environment (Charbonnier-Voirin and Roussel, 2012); the ability of an individual to change his behavior depending on the demands of the environment or a new situation (Johnson, 2001); cognitive, affective, motivational and behavioral changes in response to the needs of the new or changing environment (Baard, Rench and Kozłowski, 2014).

Adaptive performance is often defined as a set of skills or behaviors that enable the individual to maintain performance during unexpected changes. However, it has also been found that adaptive performance has both actions that include predictions about future changes and actions where the individual adapts in case of change (Calarco, 2016). There are two aspects of adaptive performance, which are expressed as responding to the change and supporting change (Griffin et al., 2007). The first of these aspects is the cognitive aspect related to the application of learning and problem-solving skills. The second is the non-cognitive aspect of emotional adaptation to changing task conditions. The adaptive performance related to cognitive and emotional adjustment behaviors was first discussed related to various personality traits such as self-efficacy, flexibility, openness, success motivation and tolerance of uncertainty. Various knowledge, skills, and abilities such as cognitive ability, problem-solving and decision-making skills, interpersonal skills, experience, and awareness were also considered as predictors of adaptive performance (White et al., 2005). The dynamic effects resulting from changes and transformations in various fields have led to a discussion of conventional performance models in educational organizations and questioning whether these models meet the needs of changing business life. These critical perspectives suggest that current performance models are far from responding to the needs of changing business life, leading to new performance models such as adaptive performance, and are a source of performance models. For these reasons, the changing working life in educational institutions requires teachers to do more than their defined tasks, to get rid of the usual task patterns, to change the static work environment and to make this environment efficient. Because the changing educational organizations expect teachers to overcome the problems they face successfully, to cope with stressful situations, to manage crisis environments, to have an efficient structure and to reveal new things for students and educational institutions.

To sum up

To conclude; it can be said that adaptive performance deal with organizational studies and draws increasing attention. However, it is neglected in studies on educational organizations which makes it a potential research area to be investigated in the future.