

APA Stili Kaynak Gösterimi:

Kaynak, İ. (2023). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşullarının Çalışan Performansına Etkisinde İş Memnuniyetinin Rolü. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 160-176.

YÖNETİM TARZI VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞ MEMNUNİYETİNİN ROLÜ*

Dr. Öğr. Üyesi İnan KAYNAK**

ÖZ

Bu çalışmanın amacı yönetim tarzı ve çalışma koşullarının çalışan performansına etkisi ve bu etkileşimde iş memnuniyetinin rolünün incelenmesidir. Araştırma kapsamında 226 kişi ile anket tekniğiyle veri elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yönetim tarzı ve çalışma koşullarının ve iş memnuniyetinin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen diğer bir sonuç ise yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iş memnuniyetini pozitif yönde etkilediğidir. Ayrıca yönetim tarzı ve çalışma koşullarının çalışan performansına etkisinde iş memnuniyetinin kısmi aracılık rolü de çalışma kapsamında ulaşılan diğer bir bulgudur.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Tarzı, Çalışma Koşulları, Çalışan Performansı, İş Memnuniyeti

JEL Kodları: M12, M19, C39

THE ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE EFFECT OF MANAGEMENT STYLE AND WORKING CONDITIONS ON EMPLOYEE PERFORMANCE

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of management style and working conditions on employee performance and the role of job satisfaction in this relationship. Within the scope of the research, data were obtained with the survey technique with 226 people. According to the results of the analysis, it's been concluded that the management style and working conditions and job satisfaction affect the employee performance positively. Another result obtained within the scope of the study is that the management style and working conditions affect job satisfaction positively. In addition, the partial mediating role of job satisfaction in the effect of management style and working conditions on employee performance is another finding of the study.

Keywords: Management Style, Working Conditions, Employee Performance, Job Satisfaction

JEL Codes: M40, M49

* Araştırma Makalesi, (Research Article), Gönderilme Tarihi (Received): 01.09.2023, Kabul Tarihi (Accepted): 27.09.2023, iThenticate Benzerlik Oranı: %10

** Muş Alparslan Üniversitesi, i.kaynak@alpaslan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9944-1540

1. GİRİŞ

Bütün örgütler bireylerin oluşturduğu sosyal yapılarıdır. Bu yapıların düzenli olarak işleyebilmesi, bireylerin birbirleriyle uyumlu ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak yönetimle mümkün olabilmekte (Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018) ve yönetim kısaca; sorunlarla başa çıkma veya (Robbins ve Judge, 2013) amaçlara ulaşmak için mevcut imkan ve kaynakların en iyi şekilde kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2010). Örgütlerde önemli bir yer tutan yönetim faaliyeti yöneticinin varlığını gerektirmektedir (Alanoğlu ve Demirtaş, 2020). Yöneticiler ise örgütlerini başarıya götürecek bazı amaç ve hedefler belirlemekte ve bunlara ulaşabilmek için ise bazı yönetim tarzlarının etkisinde kalabilmektedirler (Gedik ve Üstüner, 2019). Son zamanlarda hemen her alanda meydana gelen gelişme ve değişimler çalışma koşullarını da etkilemekte (Robone, Jones ve Rice, 2008), küreselleşme ve rekabet baskısı çalışma hayatında farklı uygulamaların hayata geçirilmesine zemin hazırlamakta ve bu durumdan da en çok çalışanlar etkilenmektedir (İslamoğlu, Şimşek ve Tellioglu, 2018). Çalışmak zorunda olan bireyler iç ve dış faktörlerden olumlu veya olumsuz etkilenmekte ve olumsuzluklarla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar (Akyüz, 2015). İş yaşamındaki her sektörün kendine has özellikleri ve riskleri bulunmakta (Arsal Yıldırım ve Gerdan, 2017), bu faktörler ise çalışanların birçok yönden etkileyebildiği gibi performanslarıyla da doğrudan ilişkili olabilmektedir (Eker ve Erkal, 2019).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede etkili olan çalışan performansı (Çukurçayır ve Eroğlu, 2005), günümüz iş dünyasının önemli kavramlardan biridir (Taşlıyan ve Hırlak, 2016). Kendisine verilen görevi belli bir zaman diliminde yerine getirmesiyle mal, hizmet veya fikir şeklinde meydana gelen sonuçlar olarak kısaca tanımlanan çalışan performansı (Çiçek ve Işık, 2019; Pugh, 1991), insan kaynağının verimli kullanımının sonucu olarak, örgütlere rekabet üstünlüğü ile birlikte kar maksimizasyonu sağlayabilmektedir (Diktaş ve Özgeldi, 2020). Örgütlerin bütün paydaşları için önemi gittikçe artan bir kavram olan (Bayram, 2006) ve üzerinde birçok faktörün etkili olduğu bilinen çalışan performansına (Kesen, 2015) etki eden faktörlerin araştırılması önemli görülmektedir (Güler ve Taşlıyan, 2021) Bu alanda yapılan çalışmalar, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyen faktörlerden birinin de iş memnuniyeti olduğunu ortaya koymuştur (Judge vd., 2009).

İş yaşamında ki her birey eğitim ve diğer özelliklerini karşılayacak çalışma ortamının olmasını ister. İş koşulları ile çalışan özellikleri uyumlaşırsa iş memnuniyeti ortaya çıkar (Doğan ve Karakaplan Özer, 2021; Kaya, Güzel ve Çubukçu, 2011). Örgütsel başarıyı sağlayan unsurlardan olan çalışan performansının verimliliği, iş görenin iş memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir (Karakaplan Özer ve Doğan, 2017; Erol ve Köse, 2017). Tüm sektörler açısından oldukça önemli bir kavram olan iş memnuniyeti (Paksoy, 2007), kısaca çalışanın işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975). İş memnuniyeti kavramının örgütlere olan katkısını fark eden işletmeler bu konu ile ilgili çalışmalar yapmaktadır (Tuncer ve Duru, 2011). Kavramın çalışanın işinden duyduğu memnuniyetin genel olarak yaşam memnuniyetini sağladığı, bu sebeple de örgütsel açıdan birçok katkısının olduğu bilinmekte (Judge vd., 2009) ve ilişkili olduğu birçok örgütsel kavramdan dolayı teorisyenlerce de yoğun bir şekilde araştırma konusu yapıldığı (Günlük vd., 2013) gözlemlenmektedir. Alan yazınında yönetim tarzı, çalışma koşulları, çalışan performansı ve iş memnuniyeti ile ilgili çalışmalara rastlanmakla birlikte bu kavramları bir arada değerlendiren çalışmalar görece azdır. Bu sebeple yönetim tarzı ve çalışma koşullarının çalışan performansına etkisi ve bu etkileşimde iş memnuniyetinin rolünü inceleyen bu çalışmanın alan yazınına katkı sunması beklenmektedir.

1. Araştırma Konusu Kavramlar

1.1.Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları

Yönetim tarzı yöneticinin yönetim faaliyetini yürütürken alması gereken kararlarda izlediği yol ve yöntemleri içeren davranışlarının bütünü (Harvey ve Turnbull, 2006), örgütünü belirlenen

amaçlara ulaştırmada kullandığı liderlik yöntemi (Abiodun, Peter ve Chiedu, 2013) veya yöneticilerin istifade ettiği ve kendileri için en iyi olarak gördükleri liderlik stratejisi olarak (Namiq, 2018) tanımlanmaktadır. Yönetim tarzı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde kavramın farklı araştırmacılarca farklı sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmektedir. Likert (1961), yönetim tarzlarını otokratikten demokratikliğe doğru dörtlü bir sınıflandırmaya tabi tutmuş, Blake ve Mouton (1964) ise iş yönelimliden insan yönelimine doğru bir sınıflandırma yapmıştır. Diğer bazı araştırmacılarca farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da genel olarak yönetim tarzlarının işe ağırlık veren otoriter yönetim tarzları ile işle beraber insani ilişkilere de önem veren demokratik yönetim tarzları arasında kategorize edildiği görülmektedir (Alanoğlu ve Demirtaş, 2020). Yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren yapılan çalışmalar yönetim tarzlarını; otokratik, demokratik, mekanik, organik, bürokratik, babacan, katılımcı, vizyoner, serbest bırakıcı ve istismarcı yönetim tarzları olarak isimlendirmişlerdir. Fakat örgütler için bu yönetim tarzlarının hangisinin daha etkili olduğu ya da hangisinin uygulanmasının faydalı olacağı ile ilgili bir görüş birliği oluşmamıştır. Benimsenecek yönetim tarzının örgütün kültürüne, yapısına, değerlerine, yöneticinin kişilik özelliklerine, bilgi, beceri ve tecrübe düzeylerine ve çalışanların niteliklerine göre farklılaşacağı ve bu faktörlerin gözetimi ile seçilecek yönetim tarzının örgütü amaçlarına eriştirebileceği öngörülmektedir (Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006; Üstüner, 2016). Çalışanların olumlu ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmelerine katkı sunan bir yönetim tarzı algılamaları durumunda, pozitif tutum ve davranışlar sergilemeleri aksi durumda ise örgüt için zararlı olan negatif davranışlar sergilemeleri mümkün olabilmektedir (Kanten ve Ülker, 2014). Pozitif yönetim tarzı algısı, yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişimin etkinliğini, kararlara katılma ve sorumluluk alma konusunda istekliliğini arttırarak, örgütsel amaçlar konusunda daha fazla çaba sarfetmelerini sağlayacaktır (Agrusa ve Lema, 2007).

İnsanlar, yaşamlarını sürdürmek için çalışmak zorundadırlar (Parlar, 2008). Sanayi devrimi ile birlikte kayıt dışı istihdamın ve örgütsel şartların olumsuzluğunun artması çalışma koşullarının incelenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Kanten, 2019). İş görenin çalıştığı örgütteki iç ve dış çalışma çevresi ve bunlar arasındaki ilişkinin kalitesi olarak tanımlanan çalışma koşulları (Eriş, 2019), çalışma sistemlerini, yapılacak olan bütün işlerin tasarımını, çalışanlar birbiriyle ve yöneticileriyle olan ilişkilerini, davranış biçimlerini ve çalışma alanının fiziki şartlarını içermektedir (Armstrong, 2010). Ergonomi olarak da adlandırılan çalışma koşulları; çalışma şartlarını iyileştirme ve üretimi artırma maksadıyla niceliksel ve niteliksel açıdan yapılması gerekli olanların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Öztürk Başpınar ve Ünlü Bayramlı, 2010). Çalışanlar örgütün olumlu ve olumsuz tüm durumlarından doğrudan etkilenirler (Hanson vd., 2009; Saygılı ve Çelik, 2011). Olumsuz çalışma koşulları çalışanı fizyolojik açıdan etkilemekle birlikte, motivasyonlarının ve verimlilikleri azalmasına neden olmaktadır (Hayta, 2007). Fiziksel ve sosyal yönden standartlara uygun olmayan örgütlerde çalışan iş görenlerin sağlıkları doğrudan etkilenmektedir. Bunun sonucu olarak çalışma kapasiteleri, işe devamları azalmakta ve iş kazalarına yakalanma riskleri artmaktadır. Tüm bu olumsuzluklar çalışma performansının azalmasına neden olmaktadır (Naravane, 2009). Çalışma koşullarını iyileştirmenin amacı sadece iş kazası ve meslek hastalıklarını önlemek değil, aynı zamanda çalışanların fiziksel ve ruhsal iyi oluşlarını sağlamak, korumak ve geliştirmek ve iyileştirilme. Bu sayede çalışanların sağlığı, güvenliği ve refahı sağlanmakla birlikte iş performansının artması sağlanabilecektir (Colombini, Occhipinti ve Grieco, 2002).

1.2. Çalışan Performansı

Örgütlerin faaliyetlerinin sürdürülebilir olmasını sağlayan önemli unsurlardan biri hiç şüphesiz çalışanların performanslarıdır (Çiçek ve Çiçek, 2020; Diktaş ve Özgeldi, 2020). Bireysel anlamda performans; çalışanların beceri ve uzmanlık alanlarına göre (Dahkoul, 2018) önceden belirlenmiş olan amaçların gerçekleşme derecesi (Bayram, 2006) ve bu amaçlara ulaşma noktasında gösterilen verimlilik ya da etkinlik (Çöl, 2008) olarak ifade edilmektedir. Performans örgütler açısından ise örgütsel amaçları ve hedeflerin desteklenmesinde doğrudan ve dolaylı katkısı bulunan iş görenin kontrolünde olan davranışların (McShane, Von Glinow ve

McGraw, 2016; Rich, Lepine ve Crawford, 2010) mali ve mali olmayan sonuçları (Anitha, 2014) olarak ifade edilmektedir. Çalışan performansı kavramı örgüt performansı kavramından farklı bir kavramdır. Zira çalışan performansı çalışanların örgüte olan katkısı ile ilgili bir kavram iken örgüt performansı ise örgütün belli bir süre içinde çalışanların tümünün ve örgütün ortaya çıkardığı mal, hizmet ve fikirlerin toplamı olarak nitelendirilmektedir.

Örgütlerin performans değerlendirmesinde öncelikli olan bireysel performanstır. Çünkü bir örgütün performansının yüksekliği çalışanların bireysel olarak gösterdikleri performansa bağlıdır (Benligiray, 2020). Çalışan performansının yüksekliği ise çalışanın özelliklerine ve yeteneklerine uygun işlerde istihdam edilmesine bağlıdır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005). Örgüt içindeki çalışanlarının performansındaki değişimler, kişilerden takımlara, takımlardan departmanlara, departmanlardan ise örgütün tümüne yansıyor (Özmutaf, 2007) örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecektir. Performans, teorisyenler için önemli olduğu kadar uygulayıcılar içinde önemli bir kavramdır. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmada önemli olmakla birlikte gelişmiş ve gelişmekte olan devletlerin kültürel ve ekonomik gelişmişlik düzeylerinin göstergesi konumundadır (Almachi ve Erdem, 2019). Yönetişel görevlerin yerine getirilmesi ürün veya hizmetlerin üretiminin sonucu olarak tespiti yapılabilen çalışan performansı (Robbins ve Judge, 2013), örgütsel hedeflere ulaşma, rekabet üstünlüğü elde etme ve sürdürülebilirlik açısından önemli kavramlardan biridir (Wen, Ho, Widarman, Othman ve Syed, 2019). Örgütler açısından bu denli önemli bir kavram olan çalışan performansı bireylere de bazı faydalar veya kazanımlar sunmaktadır. Çalışanların gurur ve onur kaynağı olabilen performans, işleriyle ilgili pozitif güdülenmeyi, yüksek gelir elde etmeyi, iş doyumunda artışı, daha iyi bir kariyeri (Demir, 2015) ve sosyal itibar kazanmasını (Yelboğa, 2006) sağlayabilmektedir.

Çalışan performansını belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Gürültüsüz ve geniş çalışma ortamı, doğal ışık, havalandırma ve ısı düzeyi gibi faktörler örgütsel faktörler olarak sıralanırken (Badayai, 2012), çalışanların bir biri ile olan iletişimi, iş birliği, yakınlığı ve yönetici tutumları gibi faktörler ise davranışsal faktörler olarak sıralanmaktadır (Mansi ve Levy, 2013). Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışan performansının artmasını sağlayabilmektedir (Renaud, 2002). Bununla birlikte yönetim ve liderlik tarzı da çalışan performansı üzerinde etkilidir (Doğan ve Kir, 2018). Bu etkinin pozitif olması için çalışanların yükümlülüklerinin ve hedeflerinin uygun bir şekilde iletilmesine (Fayyaz, Naheed ve Hasan, 2014), yüksek hedefler koymakla birlikte bu hedeflere nasıl erişileceği ile ilgili bilgiler verip yönlendirmesine (House, 1996) ve motivasyonlarını artırıcı doğru araçlar kullanılmasına (Uludağ, 2018), kısacası yönetim tarzına bağlıdır. Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H₁: Yönetim tarzı ve çalışma koşulları çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

1.3. İş Memnuniyeti

Kavram olarak memnuniyet bireyin yaşamında karşılaştığı olumlu durumlar neticesinde kendini mutlu hissetmesidir ve öznel bir yanı vardır. Yani mutluluk kişinin kendi değerlendirmelerinin bir sonucudur. (Eryılmaz, Akça, Özyılmaz, Yıldırım ve Koç, 2018). İş memnuniyeti kavramı ise çalışanın işini veya iş deneyimini değerlendirmesine bağlı olarak oluşan olumlu ve hoş giden duygusal durum (Vroom, 1964) veya bir iş görenin işini sevmeye veya sevmeme derecesi (Spector, 1997) şeklinde tanımlanmıştır. İş memnuniyeti, çalışanın iş ve örgütten beklentisine göre şekillenmektedir. İş verenin istihdam olunacak işle alakalı olarak bazı niteliklerle ilgili beklentiler içinde olması doğal karşılandığı gibi çalışanlarında işle ilgili bir beklenti içinde olmaları doğal karşılanmaktadır ve bu unsurlar iş memnuniyetini belirleyen faktörler olarak kabul görmektedir (Demirhan, Kula ve Karagöz, 2014). İş memnuniyetini belirleyen bu unsurlar örgüt içinden olabildiği gibi örgüt dışında da olabilmekte, örgüt içi faktörlerin kontrolü nispeten sağlanabilmekle birlikte örgüt dışı faktörlerin etkisini azaltmak zor olmaktadır. Bu sebeple çalışanlar açısından tam bir memnuniyetten bahsetmenin zor olmasına karşı örgüt içi faktörlerin uyumlaştırılması memnuniyet düzeylerinin artmasını sağlayabilmektedir (Hackman ve Oldham,

1975; Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959). İş memnuniyeti kavramının içsel ve dışsal yönleri bulunmaktadır. Çalışanın istifade edebildiği eğitim olanakları, örgütsel destek, çalışana verilen psikolojik destek gibi unsurlar iş memnuniyetinin içsel yönünü açıklamakta iken, işin kendisi ile ilgili maaş ve terfi imkanları ise dışsal yönüne örnek olarak gösterilmektedir (Koeske, Kirk, Koeske ve Rauktis, 1994). İş memnuniyeti ile ilgili yönetsel faktörler de bulunmaktadır. Bunlar; yetki ve sorumluluk dengesi, karar almada etkin rol üstlenme ve özgür karar alabilme imkanı şeklindedir (Örücü ve Kanbur, 2008). İş memnuniyeti çalışanın yöneticiden beklediği ilgiye göre değişebilmektedir. Çalışanın Yöneticisi tarafından takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi (Eryılmaz vd., 2018), çalışanların motivasyonlarını arttıracak şekilde işlerin yapılandırılması, örgütsel hedefler ile çalışan hedeflerinin uyumlaştırılması, iş memnuniyet düzeyinin artmasını sağlayabilecektir (Başağa, Afyon ve Yılmaz, 2020). Çalışanlar açısından bir sosyal destek olarak algılanan yönetici desteğinin varlığı ile iş memnuniyeti kavramı arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır (Perrewé ve Carlson, 2002). Bu alanda yapılan çalışmalar yönetici desteğinin iş memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Cohen ve Wills, 1985; Emhan vd., 2013; Fenlason ve Beehr, 1994; McIntosh, 1991). Çalışanlar iş ortamının olumlu ya da olumsuz bütün faktörlerinden dorudan etkilenebilmektedirler (Saygılı ve Çelik, 2011). İş sağlığı ve güvenliğine dikkat edilen, temiz, sağlıklı ve havadar iş ortamlarının da çalışanların işleriyle ilgili memnuniyet düzeylerinin artmasını temin edebilmektedir (Eker ve Erkal, 2019). Bu bilgilerden hareketle oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H₂: Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları İş Memnuniyetini Pozitif Yönde Etkiler.

Bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları olaylarla ilgili mutluluğu veya memnuniyeti bu olaylara yüklediği anlamlara göre farklılıklar gösterebilmektedir (Eryılmaz vd., 2018). Diğer bir ifadeyle memnuniyet kavramı izafi bir durum olarak kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Fakat örgütlerin mutlu insan kaynağını elinde bulundurma zorunluluğu vardır ve bunu sağlamak çokta kolay değildir. Örgüt içinde uyumlu ve mutlu çalışanların varlığı bireysel anlamda kalite, verim ve performansın istenen düzeyde olmasını temin edebilecektir (Findıkçı, 2006). Örgütler açısından bu denli önemli bir kavram olan iş memnuniyeti ile ilgili alan yazınındaki çalışmalar, kavramın diğer örgütsel davranış yazınındaki pozitif ya da negatif kavramlardan etkilendiği gibi bu kavramları etkileyen bir yönünün de olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, iş memnuniyeti, örgütler açısından son derece önem arz eden örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir (Günlük vd., 2013). Ayrıca iş memnuniyetinin örgütlerin çalışanlarda oluşmasını arzu etmediği tükenmişlik ve depresyon düzeylerini azaltıcı etkisi bulunmaktadır (Bilgin, Emhan ve Bez, 2011). Kavramın nelerden etkilendiğini tespiti dönük çalışmalarda ise iş aile çatışmasının (Durak vd., 2021), umutsuzluk ve tükenmişlik düşüncesinin (Okumuş vd., 2013) iş memnuniyetini azalttığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık (Aktaş, Kılınç ve Doğan, 2021). ve örgütsel adalet algısı gibi pozitif örgütsel durumların ise (Emre ve Ağca, 2018) iş memnuniyetini arttırdığı tespit edilmiştir. Kısaca özetlemek gerekirse çalışanların lehine olan pozitif kavramlar iş memnuniyeti arttırmaktadır denilebilir. Örgütler açısından oldukça önemli bir kavram olan çalışan performansını nelerin arttırdığı önemlidir (Kesen, 2015). Bu sebepten ötürü iş memnuniyetinin çalışan performans ile olan etkileşimini inceleyen bir çalışmada, kavramın yüksek kalitede çıktı elde edilmesini sağladığı yani çalışan performansını arttırdığı tespit edilmiştir (Bilgin vd., 2011). Tüm bu bilgilerden hareketle oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₃: İş memnuniyeti Çalışan Performansını Pozitif Yönde Etkiler

H₄: İş Memnuniyeti, Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları ile Çalışan Performansı ilişkisine aracılık eder.

2. YÖNTEM

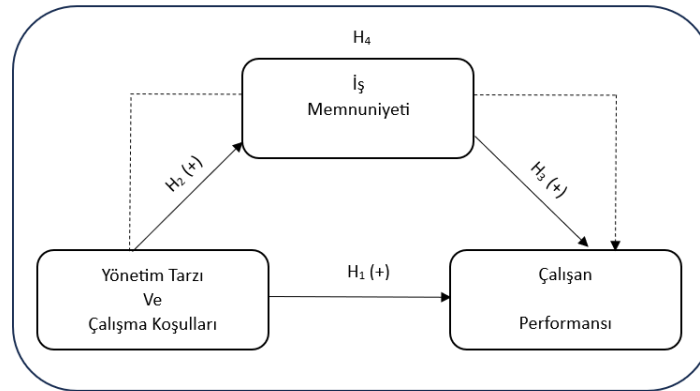
Çalışma kapsamında yönetim tarzı ve çalışma koşullarının çalışan performansına olan etkisi ve bu etkileşimde iş memnuniyetinin rolünün tespiti amaçlanmıştır. Değişkenler arasındaki

ilişkilerin tespiti ya da doğrulanması için istatistiksel bir yöntem olan yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır (Hoyle, 1995). Bu model örtük ve gözlenen değişkenler arasında olması muhtemel nedenselliklerin ve korelasyonların bir arada test edilmesinde kullanılmaktadır. Bu model bağımlı değişken sayısına bir sınırlama getirmeksizin belli koşullar ile birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkenin bir model ile çözümlenmesine ve aracı veya düzenleyici değişkenlerin tespitine imkân sağlamaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2010). Bu özelliklerinden dolayı çalışma kapsamında YEM analizinde istifade edilmiştir.

2.1. Ana Kütle ve Örneklem

Çalışma kapsamında iş şartlarının görece zor olduğu düşünülen ve Muş ilinde üretim gerçekleştiren Çimento ve Şeker Fabrikalarının çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmaya başlamadan evvel Muş Alparslan Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 01.07.2021 tarihli ve 8 sayılı toplantısında alınan 24 numaralı karar ile araştırma izni alınmıştır. Nicel araştırma tekniklerinden olan yüz yüze anket tekniği kullanılarak veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Her iki işletmede dönemsel işçiler 350'nin üzerinde çalışan bulunmaktadır. Yapılan görüşmeler neticesinde 235 kişi çalışmaya katılarak anket formu doldurmuştur. Eksik ve hatalı doldurulan 9 adet form, çalışma kapsamından çıkarılmıştır.

Katılımcıların çoğu (%82,3) erkektir. Yaş aralığı ise (%37,6) en çok 35-44 yaştr. Katılımcıların %50'si işçilerden oluşurken eğitim durumu ise en yüksek oranda (%55,8) lisedir. Çalışma kapsamında yönetim tarzı ve çalışma koşullarının çalışan performansına etkisi araştırılmaktadır. Yani bağımsız değişken olarak yönetim tarzı ve çalışma koşulları alınmış, bağımlı değişken olarak da çalışma koşulları tespit edilmiştir. Ayrıca bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide rolü araştırılacak iş memnuniyeti ise aracı değişken olarak düşünülmüştür. Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

2.2. Ölçüm Araçları

Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları: Weiss, Dawis ve England (1967) tarafından oluşturulan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden yararlanılarak Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat'ın (2004) oluşturduğu 7 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek ifadeleri “İş yerinin çalıştırdığı elemanlarına karşı olan tutumu”, “Çalışılan iş yerinin fiziki şartları” ve “Çalışanların karar verme sürecine katılımı” şeklindedir. Anket oluşturulurken bu ifadeler Minnesota İş Tatmin Ölçeğine uygun olacak şekilde soru olarak düzenlenmiştir. 5’li likert ölçeğine göre hazırlanan anket 1: Hiç tatmin edici değil ve 5: Çok tatmin edici şeklindedir. Orijinal ölçeğin $\alpha=.86$ olarak bulunmuş çalışma da elde edilen $\alpha=.88$ olarak tespit edilmiştir.

Çalışan Performansı:

Çalışan performansı ölçeği 11 madde ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan bağlamsal performans ve Befort

ve Hatrup (2003) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan görev performansıdır. Çalışma kapsamında 5 ifadeden oluşan görev performansı boyutundan istifade edilmiştir. Ölçeğin Türkçeleştirilmesi Karakurum (2005) tarafından yapılmıştır. Ölçek ifadeleri “Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum”, “Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim” ve “Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım” şeklindedir. 5’li likert ölçeğine göre hazırlanan anket 1: Hiç yansıtıyor ve 5: Tamamen yansıtıyor şeklindedir. Orijinal ölçeğin $\alpha=.80$ olarak bulunmuş çalışma da elde edilen $\alpha=.90$ olarak tespit edilmiştir.

İş Memnuniyeti: İş memnuniyeti ölçeği Cheung, Kong ve Song (2014) tarafından geliştirilmiş ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeleştirilmesi Davras (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçek ifadeleri “İşimden genel olarak memnunum”, “Çalışma arkadaşlarımdan memnunum” ve “Aldığım ücretten memnunum” şeklindedir. 5’li Likert ölçeği ne göre hazırlanan anket 1: Kesinlikle katılmıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Davras (2019) tarafından ölçeğin $\alpha=.88$ olarak bulunmuş çalışma da elde edilen $\alpha=.88$ olarak tespit edilmiştir.

2.3. Ölçüm Modeli

Çalışma kapsamında elde edilen 226 adet anketin analiz edilmesi aşamasına geçilmiş ve analiz için yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu sebeple öncelikli olarak Anderson ve Gerbing’in (1988) önerdiği iki basamaklı yaklaşım benimsenmiştir. Analizlere geçmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan inceleme sonrasında ölçeklerde yer alan tüm maddelerin çarpıklık basıklık değerlerinin $-1,5$ ve $+1,5$ arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç çarpıklık ve basıklık değerleri için kabul gören sınırlar dahilinde olduğu (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2019) anlaşılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri sağladıktan sonra Anderson ve Gerbing’in (1988) önerdiği model kapsamında öncelikli olarak ölçüm modeli oluşturulmuş ve yapının geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Oluşturulan modelin doğrulanması için bazı kriterleri sağlaması gerekmektedir. Öncelikli olarak modeldeki tüm ifadelerin faktör yüklerinin ve uyum geçerliliğinin sağlanması için ise varyans tahmin değerlerinin (AVE) $.50$ ’nin üzerinde olması gerekmektedir. Güvenirliliğin sağlanması için ise Cronbach’s α değerlerinin $.70$ ve kompozit güvenilirlik (CR) değerinin $.60$ ’tan büyük olması gerekmektedir. Son olarak ise ayrışım geçerliliği için varyans tahmin değerlerinin (AVE) değerinin karekökünün ifadeler arasındaki korelasyon katsayılarından büyük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu kapsamda oluşturulan modelin uyum iyiliği değerleri: CMIN = 461,360; df = 132; $\chi^2/df = 3,495$; RMSEA = 0,074; NFI = 0,921; TLI = 0,935; CFI = 0,910; SRMR = 0,078 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar literatürde kabul gören referans değerlerini sağlamaktadır (Hu ve Bentler, 1999). Araştırma kapsamında ölçekler arasında çoklu doğrusal bağlantının tespiti için varyans artış faktörü (VIF) değerine bakmak gerekmektedir. Bu değer bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenler ile olan ilişki derecesini tespit etmek için kullanılır ve 10 ’un üzerinde olursa değişkenler arasında çoklu bağlantının olduğu kabul edilir (Salkind ve Rasmussen, 2007). Çalışma kapsamında değişkenler arasındaki en yüksek VIF değeri $2,212$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığı anlamına gelmektedir. Araştırma kapsamında yapılan faktör analizi ve diğer sonuçlarla ilgili bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Ölçüm modeli analiz sonuçları

Ölçekler	Maddeler	Faktör Yükü	AVE	CR	Alpha
Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları	YT1	0,784	0,521	0,881	0,880
	YT2	0,881			
	YT3	0,696			
	YT4	0,758			
	YT5	0,542			
	YT6	0,587			
	YT7	0,746			
İş Memnuniyeti	İM1	0,804	0,612	0,886	0,888
	İM2	0,889			
	İM3	0,802			
	İM4	0,755			
	İM5	0,640			
Çalışan Performansı	ÇP1	0,749	0,652	0,903	0,901
	ÇP2	0,894			
	ÇP3	0,854			
	ÇP4	0,733			
	ÇP5	0,797			

Tablo 1 de verilerin model analiz sonuçlarından da görüleceği üzere, yönetim tarzı ve çalışma koşulları, iş memnuniyeti ve çalışan performansı ölçeklerinin tüm ifadelerin faktör yükleri ve AVE değerleri ,50'nin üzerindedir. Aynı şekilde tüm ölçeklerin CR değerleri sınır değer olarak kabul edilen ,60 değerinin üzerindedir. Son olarak tüm ölçeklerde ki Cronbach alpha değerlerinin sınır değer kabul edilen ,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar ölçüm modelinin literatürde kabul gören kriterleri sağladığı (Fornell ve Larcker, 1981) anlamına gelmektedir. Bu kapsamda son olarak ölçeklerle arasındaki ayrışım geçerliliğinin tespitine dönük olarak yapılan korelasyon analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 2' te sunulmuştur.

Tablo 2. Tanımlayıcı istatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1.Çalışan Performansı	2,9451	,89849	(0,808)		
2. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları	3,3673	,95600	0,297***	(0,722)	
3. İş Memnuniyeti	3,2507	,65190	0,114**	0,180***	(0,782)

***p<0,001; **p<0,01; Parantez İçi Değerler = \sqrt{AVE}

Fornell ve Larcker'a (1981) göre değişkenler arasında ayrışım geçerliliğinin sağlanması için değişkenlerle ilgili hesaplanmış olan AVE değerlerinin karekökünün değişkenler arasındaki korelasyon değerlerini aşması gerekmektedir. Tablo 2'den anlaşıldığı üzere elde edilen tüm korelasyon değerleri \sqrt{AVE} değerlerinden düşüktür ve ayrışım geçerliliği sağlanmıştır. Tüm bu sonuçlardan hareketle değişkenlerle ilgili geçerlilik ve güvenilirlik açısından herhangi bir problem olmadığı anlaşıldığından hipotez testlerinin yapılması aşamasına geçilmiştir.

2.4. Yapısal Modeli

Araştırma kapsamında oluşturulan modelin birinci aşamada incelenen yapı geçerlilik şartlarını taşımasına mukabil, ikinci aşamada AMOS 26 istatistik programı aracılığıyla yapısal eşitlik analizleri yapılmıştır. Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeline ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelenmiş ve CMIN = 375,215; df = 116; $\chi^2/df = 3,235$; RMSEA = 0,078; NFI = 0,882; TLI = 0,900; CFI = 0,915; SRMR = 0,077 sonuçları elde edilmiştir. Bu sonuçlar literatürde kabul gören uyum değerlerini (Hu ve Bentler, 1999) sağladığından çalışma kapsamında oluşturulan hipotez testlerine geçilmiş ve sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Etki analizi sonuçları

Hipotez	β	Standart Hata	Kritik Oran	Anlamlılık
Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları → Çalışan Performansı	0,174	,086	2,984	0,000
Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları → İş Memnuniyeti	0,298	,070	4,736	0,000
İş Memnuniyeti → Çalışan Performansı	0,417	,078	5,480	0,000

Çalışma kapsamında oluşturulan dört hipotezin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere yönetim tarzı ve çalışma koşullarının çalışan performansı üzerinde ($\beta = .174$; $p < .001$) anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle araştırma kapsamında oluşturulan “H₁: Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Çalışan Performansını Pozitif Yönde Etkiler” hipotezi **desteklenmiştir**. Yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iş memnuniyeti üzerinde ($\beta = .298$; $p < .001$) anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle araştırma kapsamında oluşturulan “H₂: Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları İş Memnuniyetini Pozitif Yönde Etkiler” hipotezi **desteklenmiştir**. İş Memnuniyetinin Çalışan Performansı üzerinde ($\beta = .417$; $p < .001$) anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle araştırma kapsamında oluşturulan “H₃: İş memnuniyeti Çalışan Performansını Pozitif Yönde Etkiler” hipotezi **desteklenmiştir**. Çalışma kapsamında oluşturulan “H₄: İş Memnuniyeti, Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları ile Çalışan Performansı ilişkisine aracılık eder” son hipotezi test edebilmek için Baron ve Kenny'in (1986) önerdiği yöntem tercih edilmiş ve elde edilen sonuçlar tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Aracı etki analizi sonuçları

Hipotez	Toplam Etki	p Değeri	Doğrudan Etki	p Değeri	Dolaylı Etki	p Değeri	Aracılık Durumu
H4: YT → İM → ÇP	0,298	0,000	0,174	0,000	0,124	0,000	Kısmi Aracı

Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği adımlarla ve bootstrap yöntemiyle elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere yönetim tarzı ve çalışma koşullarının çalışan performansına olan etkisinde iş memnuniyetinin kısmi aracılık etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçtan hareketle çalışma kapsamında oluşturulan “H₄: İş Memnuniyeti Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları ile Çalışan Performansına aracılık eder” hipotezi **desteklenmiştir**. Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler ve sonuçlarla ilgili bilgiler tablo 5 verilmiştir.

Tablo 5. Hipotez test sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Çalışan Performansını Pozitif Yönde Etkiler.	Desteklendi
H ₂ : Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları İş Memnuniyetini Pozitif Yönde Etkiler.	Desteklendi
H ₃ : İş memnuniyeti Çalışan Performansını Pozitif Yönde Etkiler.	Desteklendi
H ₄ : İş Memnuniyeti, Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları ile Çalışan Performansı ilişkisine aracılık eder.	Desteklendi

Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırma kapsamında oluşturulan tüm hipotezler desteklenmiştir.

3. SONUÇ

Yönetim tarzı çalışanları motive etme, yaratıcılıklarını ön plana çıkarma, örgütsel sonuçların üretilmesi ve yürütülmesi süreçlerinin fonksiyonlarında belirleyici olmaktadır (Adizes, 2004). Bununla birlikte günümüzün eskiye kıyasla çok daha iyi olan çalışma koşullarına ulaşmak uzun

süren mücadelelerin sonucunda olmuş ve evrensel olarak kabul edilen belgelerle güvence altına alınmıştır (Eyrenci, Taşkent, Ulucan ve Baskan, 2020). Çalışanların çalışma ortamının şartlarından olumlu ya da olumsuz olarak etkilendiği (Saygılı ve Çelik, 2011) yapılan çeşitli çalışmalarla ortaya konulduğundan, çalışma kapsamında yönetim tarzı ve çalışma koşullarının çalışan performansına olan etkisi öncelikli araştırma konusu olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler neticesinde, yönetim tarzı ve çalışma koşullarının çalışan performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle yönetim tarzı ve çalışma koşullarının olumlu olması çalışan performansının artmasını sağlayabilecektir. Yönetim tarzı ile ilgili alan yazınında yapılan çalışmalarda Sarı, Yıldız ve Canoğulları (2018) yönetim tarzının çalışan motivasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat (2004) ise yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesinin çalışanların iş tatminini arttırdığını tespit etmişlerdir. Çekmecelioğlu (2014) yönetim tarzının çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini, Bekar ve Ersoy (2012) ise çalışma koşullarının çalışan performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma kapsamında elde ettiğimiz yönetim tarzı ve çalışma koşullarının çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucu alan yazınındaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Çalışma kapsamında araştırılan ikinci hipotez yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iş memnuniyeti üzerindeki etkisinin tespitine yöneliktir. Bu kapsamda da elde edilen sonuç yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iş memnuniyetini pozitif yönde etkilediğidir. Diğer bir ifadeyle yönetim tarzı ve çalışma koşulları iş memnuniyetinin artmasını sağlayabilmektedir. Emhan, Cura ve Zincirkıran (2013), yönetici desteğinin iş memnuniyetini arttırdığını, Moorman (1991) ise çalışanın işinden, arkadaşlarından, aldığı ücretten ve yöneticilerinden memnun olmasının iş memnuniyetini arttıracak sonucunu elde etmişlerdir. Literatürde ulaşılan bu sonuçlar çalışma kapsamında elde ettiğimiz bulgularla eşleşmektedir. Çalışmanın bir diğer amacı iş memnuniyetinin çalışan performansına olan etkisini incelemektir. Bu kapsamda da elde edilen sonuç iş memnuniyetinin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği yani çalışan performansını arttırdığı sonucudur. İş memnuniyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Mubarak, Lindayani ve Farizah (2022), iş memnuniyetinin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmış ve bu sonuç çalışma kapsamında elde edilen sonuçla benzerlik göstermektedir. Çalışma kapsamında son olarak yönetim tarzı ve çalışma koşullarının çalışan performansına etkisinde iş memnuniyetinin aracılık rolü araştırılmış ve iş memnuniyetinin bu etkileşimde kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle iş memnuniyeti yönetim tarzı ve çalışma koşullarını tamamen bertaraf etmemekte yani her iki kavram birlikte çalışan performansının artmasını sağlayabilmektedir. Alan yazınında değişkenler arasındaki etkileşimde iş memnuniyetinin aracılık etkisini karşılaştıracak bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple ulaşılan bu sonuç değerli görülmektedir.

Yöneticiler örgütlerin tüm süreçlerinden birinci derecede sorumlu kişilerdir. Aldıkları kararlar ve uygulamalarıyla örgütün yönünü tayin etmekle birlikte çalışanların huzuru ve refahını da doğrudan etkileyebilmektedirler. Günümüzde örgütlerin biricik kaynağı olarak gösterilen insan kaynağının örgüte kazandırılması ve tutulması yöneticilerin bu kararları ve uygulamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte iş yerinin fiziki koşullarıyla birlikte sosyal ortamı da çalışanlar üzerinde etkili faktörlerdir. Örgüt içinde desteklendiğini hisseden çalışanların performanslarının artacağı sonucu araştırmada ulaşılan sonuç olmakla birlikte alan yazınında benzer sonuçlarda bulunmaktadır. İş memnuniyeti, birçok faktörü etkilemekle birlikte çalışanların performanslarının artmasını sağlayabilmektedir. Bireysel performansın artması örgütsel performansın artmasını temin ederek, örgütün rekabet gücünün ve karlılığının artmasını sağlayabilecektir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarını destekleyici kararlar alması ve bu yönde uygulamalar sergilemeleri önerilmektedir. İş yerinin fiziki koşullarıyla birlikte sosyal ve ekonomik koşullarının iyileştirilmesine dönük mutad incelemeler ve araştırmalar çalışanların memnuniyet ve performanslarını doğrudan etkileyebildiğinden bu yönde uygulamalara sıklıkla başvurulmalıdır.

Hemen her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da birtakım kısıtlar bulunmaktadır. Bu kısıtların başında nicel araştırma yöntemi olan anket tekniğiyle elde edilen verilerin objektif cevaplanmamış olma ihtimalidir. Zira çalışanlar kendilerini olumsuz yönde etkileyecek bir çalışma olabileceği düşüncesiyle subjektif davranmış olabilirler. Ayrıca çalışma belli bir bölgede ve belli sayıda kişiyle gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple çalışma sonuçları genellenememektedir. Daha fazla kişi ve bölgelerde ve diğer bazı sektörlerinde içinde olduğu çalışmaların yapılması faydalı olarak görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abiodun, A. O., Peter, O. K., & Chiedu, A. A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 3714-3722.
- Adizes, I. (2004). *Management/Mismanagement Styles: How to identify a style and what to do about it*. Adizes Institute.
- Agrusa, J., & Lema, J. D. (2007). An examination of mississippi gulf coast casino management styles with implications for employee turnover. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 11(1), 13-26.
- Aktaş, K., Kılınç, E. & Doğan, E. (2021). The effect of employee engagement on individual performance: A case study, *Journal of Business Research-Turk*, 13 (1), 112-122.
- Akyüz, İ. (2015). Hemşirelerin Tükenmişlik ve Depresyon Düzeylerinin Çalışma Koşulları ve Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1).
- Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale University Journal of Education*, 48, 199-213.
- Almachi, S., & Erdem, R. (2019). Yönetimin Tutumu ve Kararlılığının Çalışan Performansına Etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *G.Ü. İslahiye İİBF Uluslararası E-Dergi*, 3(3).
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3),
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page.
- Arsal Yıldırım, S., & Gerdan, S. (2017). Hastane öncesi acil sağlık çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliği kapsamındaki mesleki riskleri. *Hastane Öncesi Dergisi*, 2(1).
- Badayai, A. R. A. (2012). A Theoretical Framework and Analytical Discussion on Uncongenial Physical Workplace Environment and Job Performance among Workers in Industrial Sectors. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 42, 486-495.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Başaga, H. B., Afyon, D., & Yılmaz, G. K. (2020). İnşaat mühendisi çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin trabzon ve rize ölçeğinde belirlenmesi. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.29130/dubited.604810>

- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Journal of Turkish Court of Accounts*, 62, 47-65.
- Befort, N., & Hatrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32.
- Bekar, A., & Ersoy, A. F. (2012). Mesleki eğitim merkezinde kalfalık ustalık eğitimi alan işçilerin çalışma koşullarının performanslarına etkisine ilişkin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(196), Article 196.
- Benligiray, S. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bilgin, R., Emhan, A., & Bez, Y. (2011). Sosyal hizmet kurumu çalışanlarında iş memnuniyeti, tükenmişlik ve depresyon: Diyarbakır ili alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(38).
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Pub.
- Cheung, C., Kong, H., & Song, H. (2014). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1162-1178.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Colombini, D., Occhipinti, E., & Grieco, A. (2002). Handbook of human factors half title page and ergonomics methods. İçinde *An Introduction to Ergonomics and the Aim of This Hand Book*.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28.
- Çiçek, B. & Çiçek, A. (2020). İşyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7 (2), 267-282.
- Çiçek, B. & Işık, M. (2019). Bireysel kariyer planlamasının kariyer tatminine etkisinde psikolojik güçlendirme faaliyetlerinin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5).
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Dogus University Journal*, 9(1), 35-46.
- Çukurçayır, M. A., & Eroğlu, H. T. (2005). *Yerel yönetimler üzerine güncel yazılar* (H. Özgür & M. Kösecik, Ed.; 1. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dahkoul, Z. M. (2018). The determinants of employee performance in jordanian organizations. *Pressacademia*, 5(1), 137-143.
- Davras, Ö. (2019). İşveren markasının marka bağlılığı, çalışan memnuniyeti ve örgütsel kariyer yönetimi üzerindeki etkileri: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4).
- Demir, M. (2015). Konaklama işletmelerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), 78-78.
- Demirhan, Y., Kula, S., & Karagöz, G. (2014). İş memnuniyeti ve yönetici desteğinin memurların performansına etkisi: Diyarbakır özel hareket polis birimi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1).

- Diktaş, G., & Özgeldi, M. (2020). Çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti konularında örgütsel sinizm ve sosyal zekânın rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(2).
- Doğan, E. & Karakaplan Özer, E. (2021). Duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Sosyal hizmet çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (3), 773-795.
- Doğan, S., & Kir, A. (2018). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(4), Article 4.
- Durak, İ., Altinişik, S., & Karagöz, Y. (2021). İş-aile çatışmasının iş memnuniyetine etkisinde tükenmişliğin aracı rolü. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1).
- Dursun, Y. & Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (35), 1-17.
- Eker, Ç., & Erkal, S. (2019). Kamu kurumlarında çalışan ev idaresi personelinin çalışma koşullarının iş motivasyonuna olan etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Turizm Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2).
- Emhan, A., Kula, S., & Töngür, A. (2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1).
- Emre, Ş. S., & Ağca, A. (2018). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti üzerine etkisi: Kütahyaörneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 77.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004a). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004b). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi: Okul yöneticileri ve öğretmenle ilgilenen tüm eğitimciler için*. İstanbul: Alfa.
- Eren Gümüştekin, G., & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Eriş, H. (2019). Hekimlerin Şanlıurfa'daki çalışma ve yaşam koşulları hakkındaki görüşleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 16(2).
- Erol, S. Y., & Köse, M. (2017). Ormancı teknik personelin iş memnuniyeti: İstanbul orman bölge müdürlüğü örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 273-286.
- Eryılmaz, M. A., Akça, F., Özyılmaz, A. F., Yıldırım, D. İ., & Koç, M. (2018). Üçüncü basamak hastanede çalışan sekreterlerde iş memnuniyeti üzerine bir araştırma. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2).
- Eyrenci, Ö., Taşkent, S., Ulucan, D., & Baskan, E. (2020). *İş Hukuku*. İstanbul: Beta basım yayım.
- Fayyaz, H., Naheed, R., & Hasan, A. (2014). *Effect of task oriented and relational leadership style on employee performance; moderating impact of communicator competence*. 3, 1-9.

- Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 157-175.
- Fındıkcı, İ. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul:Alfa Basım Yayım
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-.
- Gedik, A., & Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37.
- Güler, B., & Taşlıyan, M. (2021). Öğrenilmiş güçlülüğün çalışan performansı üzerine etkisi ve sosyo-demografik özellikler açısından farklılıkların incelenmesi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(24).
- Günlük, M., Özer, G., & Özcan, M. (2013). İş memnuniyetinin muhasebecilerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20).
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hanson, M. L. L., Theorell, T., Bech, P., Rugulies, R., Burr, H., Hyde, M., Oxenstierna, G., & Westerlund, H. (2009). Psychosocial working conditions and depressive symptoms among Swedish employees. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(8), 951-960.
- Harvey, G., & Turnbull, P. (2006). Employment relations, management style and flight crew attitudes at low cost airline subsidiaries: *European Management Journal*, 24(5), 330-337.
- Hayta, A. B. (2007). Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*: Sage Publications.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- İslamoğlu, E., Şimşek, H. C., & Tellioglu, S. (2018). “Düzenli İş” Bağlamında turizm sektöründeki çalışma koşulları üzerine bir araştırma. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), Article 3.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Kanten, P. (2019). Çalışma Koşulları ve Tehlikeler. İçinde S. Kanten (Ed.), *İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi* (s. 496). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kanten, P., & Ülker, F. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde iş yabancılaşmanın aracılık rolü. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32.

- Karakaplan Özer, E. ve Doğan, E. (2017). Yaşam doyumu ve performans ilişkisi: adıyaman üniversitesi akademik personeli uygulaması, *International Journal of Academic Value Studies*, 3(13), 307-315
- Karakurum, M. (2005). *The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish Public organization*. Middle East Technical University.
- Kaya, M. D., Güzel, D., & Çubukçu, B. (2011). Ilıca şeker fabrikası çalışanlarının iş memnuniyeti, ergonomik çalışma koşulları ve iş stresi yönünden incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2).
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2).
- Koeske, G. F., Kirk, S. A., Koeske, R. D., & Ruktis, M. B. (1994). Measuring the Monday blues: Validation of a job satisfaction scale for the human services. *Social Work Research*, 18(1), 27-35.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management hardcover*. McGraw-Hill Book Company.
- Mansi, G., & Levy, Y. (2013). Do instant messaging interruptions help or hinder knowledge workers' task performance? *International Journal of Information Management*, 33(3), 591-596.
- McIntosh, N. J. (1991). Identification and investigation of properties of social support. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 201-217.
- McShane, S. L., Von Glinow, M. A., & McGraw, H. (2016). *Örgütsel davranış—Organizational behavior* (A. Günsel & S. Bozkurt, Ed.; A. Kıray, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mikhailitchenko, A., & Lundstrom, W. J. (2006). Inter-organizational relationship strategies and management styles in smes: The us-China-Russia study. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), 428-448.
- Mubarok, T. M. S., Lindayani, L., & Farizah, S. N. (2022). *The Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance: 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*, Bandung, Indonesia.
- Namiq, F. A. (2018). Most effective management style for modern workplace. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 10.
- Naravane, S. (2009). master of thesis. State University of New York.
- Okumuş, F., Mete, M., Bakıyev, E., & Kaçire, İ. (2013). Umutsuzluk, tükenmişlik ve iş memnuniyeti kavramları arasındaki ilişkinin analizi: Eğitim sektöründe bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(47).
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Öztürk Başpınar, N., & Ünlü Bayramlı, Ü. (2010). *Büro yönetimi*. Ankara: Nobel Basım Yayımları

- Paksoy, H. M. (2007). Üniversitelerde akademik personelin iş memnuniyeti: Harran üniversitesi örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(1), Article 1.
- Parlar, S. (2008). Sağlık çalışanlarında göz ardı edilen bir durum; Sağlıklı çalışma ortamı. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 7(6), 547-554.
- Perrewé, P. L., & Carlson, D. S. (2002). Do men and women benefit from social support equally? Results from a field examination within the work and family context. İçinde D. L. Nelson & R. J. Burke (Ed.), *Gender, work stress, and health*. (ss. 101-114). American Psychological Association.
- Pugh, D. (1991). *Organizational behaviour*. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- Renaud, S. (2002). Rethinking the union membership/job satisfaction relationship: Some empirical evidence in Canada. *International Journal of Manpower*, 23(2), 137-150.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Basım Yayım.
- Robone, S., Jones, A., & Rice, N. (2008). Contractual conditions, working conditions, health and well-being in the british household panel survey. *HEDG, c/o Department of Economics, University of York, Health, Econometrics and Data Group (HEDG) Working Papers*, 8, 1-36.
- Salkind, N., & Rasmussen, K. (2007). *Encyclopedia of Measurement and Statistics*. Sage Publications, Inc.
- Sarı, M., Yıldız, E., & Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10).
- Saygılı, M., & Çelik, Y. (2011). Hastane çalışanlarının çalışma ortamlarına ilişkin algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14(1).
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Sage Publications.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2019). *Using multivariate statistics* (Seventh edition). Pearson.
- Taşlıyan, M., & Hırlak, B. (2016). Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 56.
- Tuncer, G., & Duru, M. N. (2011). İş doyumunu denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 3(10).
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Educational Administration: Theory and Practice*, 22(3), 429-457.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. CA: Jossey-Bass.

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22(120).
- Wen, T., Ho, T., Widarman, B., Othman, R., & Syed, O. (2019). *Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances*. 9, 55-65.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-211.