

Yönetici Davranışlarının Üretkenlik ve Sürdürülebilir Çalışan Performansına Yansımaları*

Reflections of Managerial Behaviors on Productivity and Sustainable Employee Performance

ÖZET

Bu araştırmada yönetici davranışlarının işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, araştırma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilindeki operasyonel araç kiralama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 302 yönetici ve çalışan oluşturmuştur. Araştırmada anket yöntemi kullanılarak birincil veri toplanmıştır. Veriler SPSS v26 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, yönetici davranışlarının işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, esneklik ve iş yaşam dengesi ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmuş, bu durum esneklik politikalarının işte üretkenliği olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermiştir. Benzer şekilde, kariyer koçluğu, müşteri odaklılık ve iletişim, takım ortamı oluşturma ve tutarlılık, katılım ve adalet ve yetkilendirme ile işte üretkenlik arasında da düşük düzeyde negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Yönetici Davranışları Ölçeği ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında da düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmaktadır. Öte yandan, esneklik ve iş yaşam dengesi, kariyer koçluğu, müşteri odaklılık ve iletişim, takım ortamı oluşturma ve tutarlılık, katılım ve adalet ve yetkilendirme ile çalışanın sürdürülebilir performansı arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler bulunmuştur. Yönetici Davranışları Ölçeği ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında da orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonuçları, yönetici davranışlarının çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırarak işte üretkenlik ve sürdürülebilir performans üzerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, işletmelerdeki yönetici davranışlarının optimize edilmesi ve çalışan performansını artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici davranışı, İşte üretkenlik, Sürdürülebilir çalışan performansı

ABSTRACT

This research aims to examine the effects of manager behaviors on productivity work and sustainable employee performance. Accordingly, the research was conducted in the relational scanning model. The sample of the research consisted of 302 managers and employees working in businesses operating in the operational car rental sector in Istanbul. In the research, primary data was collected using the survey method. Data were analyzed using SPSS v26 software. As a result of the research, it was determined that manager behaviors have a significant impact on productivity and sustainable employee performance at work. The study found a low-level negative relationship between flexibility and work life balance and the Endicott Work Productivity Scale, indicating that flexibility policies can negatively affect productivity at work. Similarly, low-level negative relationships were found between career coaching, customer focus and communication, team building and consistency, participation and fairness, and empowerment and productivity at work. There is also a low-level negative relationship between the Executive Behavior Scale and the Endicott Work Productivity Scale. On the other hand, moderate positive relationships were found between flexibility and work life balance, career coaching, customer focus and communication, creating a team environment and consistency, participation and fairness, and empowerment and the sustainable performance of the employee. There is also a moderate positive relationship between the Manager Behavior Scale and Employee Sustainable Performance. Research results reveal that manager behaviors play an important role in productivity and sustainable performance at work by increasing employees' job satisfaction and motivation. These findings show that manager behaviors in businesses need to be optimized and strategies to increase employee performance should be developed.

Keywords: Manager behavior, Productivity at work, Sustainable employee performance

GİRİŞ

Yönetim, insanlık tarihi boyunca toplumların işleyişini şekillendiren temel bir kuvvet olmuştur. Tarih boyunca yönetim anlayışı, sanayi devrimine kadar devlet yönetimi ile özdeşleşmişken, sanayi devrimi ile birlikte işletme yönetimi de ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu dönemden itibaren devlet yönetimi, halkı yönetmekten ziyade onlara hizmet vermeye odaklanmış ve özel sektörün büyük bir parçası haline gelen hizmet sektörüyle benzer yönetim anlayışları benimsemiştir (Özerol, 2017).

Günümüzde, rekabet avantajı elde etmek ve performanslarını uzun vadede artırmak isteyen örgütler, yönetici ve çalışanlarının niteliklerine büyük önem vermektedirler (Faghihi ve Allameh, 2012). İşletmelerin başarısında insan faktörü kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarının doğru bir şekilde anlaşılması, taleplerinin karşılanması, memnuniyetlerinin sağlanması, fiziki çalışma ortamlarının iyileştirilmesi ve gerekli araç gereçlerin temin edilmesi gibi faktörler, işletmelerin verimlilik ve performansını artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır

Sinan Uruz¹
Murat Kasimoğlu²

How to Cite This Article

Uruz, S. & Kasimoğlu, M. (2024).
“Yönetici Davranışlarının
Üretkenlik ve Sürdürülebilir
Çalışan Performansına
Yansımaları” International Social
Sciences Studies Journal, (e-
ISSN:2587-1587) Vol:10, Issue:6;
pp:1045-1055. DOI:
<https://doi.org/10.5281/zenodo.12592796>

Arrival: 10 May 2024
Published: 29 June 2024

Social Sciences Studies Journal is
licensed under a Creative
Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International
License.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul, Türkiye. ORCID: 0009-0005-8429-2390

² Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi - İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul, Türkiye.

(Aydın, 1998). Bu bağlamda, işletme yönetimi ve çalışanların yönetimi sadece idari bir görev olmaktan çıkmış, stratejik bir önem kazanmıştır. Örgütler, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artıracak politikalar geliştirerek daha rekabetçi olmayı ve sosyal sorumluluk çerçevesinde etik bir yönetim anlayışını benimsemeyi hedeflemektedir. Yönetim bilimi, teorik ve pratik anlamda sürekli evrilerek örgütlerin değişen dünya düzenine ayak uydurabilmesi için yenilikçi yönetim teknikleri sunmaktadır (Özerol, 2017).

Kurumların başarısı, yöneticilerin organizasyonun hedefleri ile işgörenlerin özelliklerine uygun yönetim stilini benimsemeleri ve bu doğrultuda hareket etmeleri ile mümkündür (Karimi vd., 2011). Dünya değiştikçe, liderlik ve üretkenlik kavramları da yeniden şekillenmektedir. Üretkenlik, ürün veya hizmet üretimi sırasında elde edilen çıktılar ile kullanılan girdiler arasındaki ilişki olarak tanımlanır ve etkenlik, verimlilik, yenilik ve iş kalitesi gibi unsurları içerir (Prokopenko, 2005; Baş ve Artar, 1990).

Günümüzde işgörenler, üretkenliği sadece sayısal bir değer olarak değil, kalite, zaman yönetimi, müşteri memnuniyeti, teknolojik entegrasyon, bilgi paylaşımı, toplumsal katkı, iş etiği, hedef odaklılık, pazarlama, sürekli iyileştirme, yaratıcılık ve iletişim gibi çeşitli boyutları da içeren bir kavram olarak görmektedirler. Uygulanan yönetim stili, iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, üretkenlik karşıtı davranışlar ve işe yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Kanten ve Ülker, 2014). Martin'in 2007 yılında yaptığı bir çalışmada, işgörenlerden bir liderde bulunması gereken özellikler sorulmuş ve takım çalışması, yüksek performans, yenilikçilik ve işbirliği gibi unsurlar öncelikli konular olarak belirlenmiştir. Shamir ve arkadaşları (1993) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise karizmatik liderlik ile organizasyon başarısı arasındaki ilişki incelenmiş ve karizmatik lider özelliklerine sahip kişilerin, çalışanlar tarafından daha fazla benimsendiği, bu kişilere daha güçlü bir bağlılık gösterildiği ve bunun sonucunda organizasyonların başarı oranlarının arttığı tespit edilmiştir. Chu ve Yang (2009) ise babacan liderlik yapısının çalışma ahlakını pozitif yönde etkilediğini, otoriter liderlik stiline ise iş ahlakına olumsuz etkiler bıraktığını bulmuşlardır. Sonuç olarak, bir yöneticinin organizasyon yapısını, işleyişini, süreçlerini, üretim kapasitesini, verimliliğini ve kurum kültürünü şekillendirme biçimi, çalışanların motivasyonunu doğrudan etkileyebilir (Bayrakçı, 2010). Mevcut literatür, yöneticilerin davranışlarının çalışanların kuruma olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve genel olarak kurumun başarısını derinden etkilediğini göstermektedir. Yöneticilerin davranışları, sürdürülebilir çalışan performansının temel taşlarından biridir. Araştırmalar, yöneticilerin iletişim becerileri, liderlik tarzları ve çalışanlarına karşı tutumlarının, çalışan performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin, Maxwell ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan bir çalışmada, kurumsal kültürün finansal performans ve risk yönetimi üzerindeki rolü incelenmiş ve yönetici davranışlarının bu süreçlerde merkezi bir rol oynadığı belirtilmiştir.

Yönetici davranışlarının sürdürülebilir çalışan performansı üzerindeki etkisi, özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı ve adaptasyonun kritik olduğu iş dünyası için hayati öneme sahiptir. Yöneticiler, sürdürülebilir performansı destekleyecek bir kurum kültürü oluşturarak, çalışanlar arası işbirliğini ve yenilikçi düşüncüyü teşvik ederler. Bu, hem çalışan memnuniyetini hem de organizasyonun genel başarısını artırır. Sonuç olarak, etkili yönetici davranışları, sürdürülebilir çalışan performansının sağlanmasında kritik bir rol oynar. Bu araştırmanın temel amacı, yönetici davranışlarının çalışanların üretkenliği ve sürdürülebilir performansı üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemektir. Bu çalışma, yönetici davranışlarının işletmelerdeki verimlilik ve çalışanların performansı üzerindeki etkisini anlamak için kritik bir referans noktası oluşturmayı ve stratejiler geliştirmeyi hedeflemektedir. Araştırmanın sonuçları, yöneticilere çalışan performansını artırma ve iş süreçlerini iyileştirme konusunda rehberlik edecek değerli bilgiler sunmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- ✓ Yönetici davranışlarının işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi var mıdır?
- ✓ Yönetici davranışlarının sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi var mıdır?

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi ile ilgili olarak araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, analiz yöntemleri, varsayımlar ve araştırmanın sınırlılıklarına dair detaylı bilgiler sunulmaktadır.

Araştırma Modeli

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Tarama çalışmaları, geniş kitlelerin görüşlerini ve özelliklerini betimlemeyi amaçlar (Büyüköztürk vd., 2016). İlişkisel tarama modeli ise iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini belirlemeyi hedefleyen bir araştırma modelidir (Karasar, 2022). Bu çalışmada, yönetici davranışlarının işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisinin tespit edilmesi noktasında ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada, yönetici davranışları bağımsız değişken olarak ele alınmış iken işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, İstanbul ilindeki operasyonel araç kiralama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticiler ve çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sektör, hızlı büyümesi ve yoğun rekabeti ile araştırma için geniş ve çeşitli bir popülasyon sunmaktadır. Araştırmanın örnekleme, bu evrenden basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bu yöntem, evrendeki her bireyin örnekleme dahil edilme şansının eşit olduğu bir yöntemdir ve bu sayede sonuçların genellenebilirliği artırılmıştır (Cochran, 1977). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, istatistiksel analizlerin doğruluğu açısından kritik bir adımdır. Güven aralığı ve hata payını göz önünde bulundurarak istatistiksel çıkarımlar yapabilmek için yeterli büyüklükte bir örneklem seçmek gerekmektedir. Cochran'ın (1977) çalışmalarına göre, geniş popülasyonlar için 300 kişilik bir örneklem genellikle yeterlidir. Bartlett ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan araştırmalar da 300 kişilik bir örneklemin geniş popülasyonları temsil etmede genellikle yeterli olduğunu desteklemektedir. İstanbul genelinde operasyonel araç kiralama sektöründeki yönetici ve çalışan sayısının tam olarak bilinmemesi nedeniyle, bu çalışmada 302 kişilik bir örneklemden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu araştırmaya katılanları tanımlayıcı özellikler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Değişken | Kategori | f | % |
|--------------------------------|--------------------|-----|------|
| Cinsiyet | Kadın | 98 | 32.5 |
| | Erkek | 204 | 67.5 |
| Yaş | 18-24 yaş | 60 | 19.9 |
| | 25-34 yaş | 90 | 29.8 |
| | 35-44 yaş | 114 | 37.7 |
| | 45-54 yaş | 38 | 12.6 |
| Medeni durum | Bekar | 128 | 42.4 |
| | Evli | 174 | 57.6 |
| Eğitim durumu | Lise | 30 | 9.9 |
| | Ön lisans | 40 | 13.2 |
| | Lisans | 198 | 65.6 |
| | Lisansüstü | 34 | 11.3 |
| Gelir | 25.000 TL ve altı | 42 | 13.9 |
| | 25.001-30.000 TL | 56 | 18.5 |
| | 30.001-35.000 TL | 43 | 14.2 |
| | 35.001-40.000 TL | 44 | 14.6 |
| | 40.001 TL ve üzeri | 117 | 38.7 |
| Mesleği isteyerek mi seçtiniz? | Evet | 237 | 78.5 |
| | Hayır | 65 | 21.5 |
| Bu İşletmede Çalışma Süresi | 0-3 yıl | 148 | 49.0 |
| | 4-7 yıl | 62 | 20.5 |
| | 8-11 yıl | 37 | 12.3 |
| | 12 yıl ve üzeri | 55 | 18.2 |
| Mesleki Çalışma Süresi | 0-3 yıl | 64 | 21.2 |
| | 4-7 yıl | 65 | 21.5 |
| | 8-11 yıl | 55 | 18.2 |
| | 12 yıl ve üzeri | 118 | 39.1 |

Tablo 1'e bakıldığında, erkeklerin %67.5, kadınların %32.5 olduğu görülmektedir. Medeni duruma göre ise, evli katılımcılar %57.6 ile bekar katılımcılardan daha fazla orana sahiptir. Eğitim durumuna göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunun, %65.6 ile lisans mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Yaş grupları incelendiğinde, en yüksek oranın %37.7 ile 35-44 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Aylık ortalama gelir dağılımında, en yüksek oran %38.7 ile 40001 TL ve üzeri gelir grubundadır. Katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme oranı %78.5 ile oldukça yüksektir. Mevcut işletmedeki çalışma süresi açısından en büyük grubu %49.0 ile 0-3 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Meslekte çalışma süresi açısından en büyük oran ise %39.1 ile 12 yıl ve üzeri çalışanlara aittir.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, verilerin toplanması amacıyla anket yöntemine başvurulmuştur. Anketler katılımcılara online olarak ulaştırılmıştır. Anket içerisinde katılımcıları tanımlayıcı nitelikte soruların yanında Yönetici Davranışları Ölçeği, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği ve Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği yer almaktadır. Kişisel bilgi formunda katılımcıları tanımlayıcı nitelikte sorular bulunmaktadır. Yönetici Davranışları Ölçeği ise, katılımcıların yönetici davranışlarına ilişkin algılarını değerlendirmek amacıyla, ilk olarak Smither ve arkadaşları tarafından 1995 yılında 9 farklı boyutta ve toplam 33 madde içeren bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek daha sonraki yıllarda Murphy (2011) tarafından 12 boyuta ve 43 maddeye genişletilerek revize edilmiştir. En son olarak, Biçer ve Kılıç'ın (2022) gerçekleştirdiği çalışma ile bu ölçek Türkçe'ye adaptasyonu yapılarak 6 alt boyut ve 29 maddeye indirgenmiştir. Bu

ölçeğin alt boyutları şunlardır: esneklik ve iş yaşam dengesi (1, 2, 3. maddeler), kariyer koçluğu (4, 5, 6, 7. maddeler), müşteri odaklılık ve iletişim (8, 9, 10, 11, 12, 13. maddeler), takım ortamı oluşturma ve tutarlılık (14, 15, 16, 17, 18, 19. maddeler), katılım ve adalet (20, 21, 22, 23, 24, 25, 26. maddeler) ve yetkilendirme (27, 28, 29. maddeler). Ölçek, katılımcıların ifadelerini 1'den ("Kesinlikle katılmıyorum") 5'e ("Kesinlikle katılıyorum") kadar değerlendirebilecekleri 5'li Likert tipi bir yapıdadır. Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,98 bulunmuştur. Mevcut araştırmada ise söz konusu değer 0,99 olarak bulunmuştur. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği ise, Uguz ve arkadaşları tarafından 2004 yılında dilimize uyarlanan ölçek içerisinde 25 ifade yer almakta olup bu ifadeler, 0: Hiç, 1: Çok nadir, 2: Bazen, 3: Sık sık ve 4: Her zaman arasında olacak şekilde 5'li Likert olarak yapılandırılmıştır. Ölçekten alınabilecek minimum puan 0 iken maksimum puan 100'dür. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması iki farklı örneklem (sağlıklı olan ve depresyon tanısı almış hasta grupları) üzerinde yapılmış olup burada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı her iki grup için 0,90'nın üzerinde bulunmuştur. Bu araştırmada ise ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0.92 olarak tespit edilmiştir. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği, Ji ve arkadaşları tarafından 2021 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, Çilhoroz ve arkadaşları tarafından 2023 yılında yapılmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçek içerisinde 10 madde bulunmaktadır. Ölçek içerisinde yer alan maddeler 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum arasında olacak şekilde 5'li Likert olarak yapılandırılmıştır. Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,96 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise bu değer 0.99 olarak bulunmuştur.

Analiz Yöntemi

Araştırmada verilerin analizinde IBM SPSS 26.0 kullanılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri, frekans ve yüzdelik dağılımlar aracılığıyla değerlendirilmiştir. Verilerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmada, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Kline (2016), normal dağılımın sağlanabilmesi için çarpıklık değerlerinin +3 ile -3, basıklık değerlerinin ise +10 ile -10 arasında olması gerektiğini belirtmektedir. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ölçen bir istatistiksel yöntemdir (Seçer, 2017). Korelasyon katsayısı "r" harfi ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Korelasyon katsayısı -1 olduğunda, değişkenler arasında mükemmel bir negatif ilişki, +1 olduğunda ise mükemmel bir pozitif ilişki vardır. Katsayının sıfır (0) olması, iki değişken arasında hiçbir ilişkinin bulunmadığını gösterir. Katsayının mutlak değeri 0,70 ile 1,00 arasında ise ilişki yüksek; 0,69 ile 0,30 arasında ise orta; 0,29 ile 0,00 arasında ise düşük olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2016). Pozitif korelasyon ($r > 0$), bir değişkenin değeri arttığında veya azaldığında diğer değişkenin de aynı yönde değiştiğini; negatif korelasyon ($r < 0$) ise bir değişkenin değeri artarken diğerinin azaldığını gösterir (Kozak, 2015). Son olarak, yönetici davranışlarının işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, coğrafi kapsam İstanbul ili ile sınırlıdır ve bu durum, bulguların diğer bölgelerdeki operasyonel araç kiralama sektörlerine genellenebilirliğini sınırlayabilir. Anket yöntemi kullanıldığı için katılımcıların yanıtlarının özneliği ve dürüstlüğü bir başka sınırlılıktır; kişisel algılar ve mevcut iş durumu yanıtları etkileyebilir. Araştırma sadece yönetici davranışlarını ele almakta, ekonomik koşullar, pazar dinamikleri ve teknolojik değişimler gibi diğer etkenler dikkate alınmamaktadır. Ayrıca, zaman ve kaynak kısıtları nedeniyle veriler yalnızca belirli bir zaman diliminde toplanmış olup, bu da uzun süreli sonuçların genellenebilirliğini sınırlayabilir.

Araştırmanın bazı varsayımları vardır. Yönetici davranışlarının çalışan performansı üzerinde doğrudan ve belirgin bir etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır. İstanbul'daki operasyonel araç kiralama sektöründe çalışanların benzer çalışma koşulları ve iş deneyimleri paylaştığı varsayılarak, bulguların genellenebilirliği kabul edilmiştir. Anket yönteminin, çalışanların yöneticilere yönelik algılarını ve bu algıların performansları üzerindeki etkilerini doğru bir şekilde yakalayabileceği varsayılmıştır. Katılımcıların yanıtlarının dürüst ve doğru olduğu ve kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacını karşılayacak nitelikte olduğu kabul edilmiştir.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde anket uygulaması sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

Yönetici Davranışı, İşte Üretkenlik ve Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Bu araştırmada anket formu içerisinde yer alan ölçeklerin ve alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2. Ölçek ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri

| Değişkenler | Ort. | SS | Skewness | Kurtosis |
|---|--------|--------|----------|----------|
| Esneklik ve iş yaşam dengesi | 10.70 | 3.576 | -0.669 | -0.514 |
| Kariyer koçluğu | 13.10 | 5.161 | -0.384 | -1.046 |
| Müşteri odaklılık ve iletişim | 21.80 | 7.134 | -0.755 | -0.453 |
| Takım ortamı oluşturma ve tutarlılık | 21.50 | 7.490 | -0.672 | -0.744 |
| Katılım ve adalet | 25.80 | 8.508 | -0.859 | -0.323 |
| Yetkilendirme | 11.10 | 3.795 | -0.847 | -0.424 |
| Yönetici Davranışları Ölçeği | 104.00 | 33.706 | -0.710 | -0.564 |
| Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği | 22.40 | 11.401 | 0.584 | 0.736 |
| Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği | 39.00 | 12.854 | -1.373 | 0.523 |

Tablo 2'de yer alan betimsel istatistiklere göre, esneklik ve iş yaşam dengesi alt boyutunun ortalaması 10.7 olup, çarpıklık değeri -0.669 ve basıklık değeri -0.514'tür. Kariyer koçluğu alt boyutunun ortalaması 13.1, çarpıklık değeri -0.384 ve basıklık değeri -1.050'dir. Müşteri odaklılık ve iletişim alt boyutunun ortalaması 21.8 olup, çarpıklık değeri -0.755 ve basıklık değeri -0.453'tür. Takım ortamı oluşturma ve tutarlılık alt boyutunun ortalaması 21.5, çarpıklık değeri -0.672 ve basıklık değeri -0.744'tür. Katılım ve adalet alt boyutunun ortalaması 25.8 olup, çarpıklık değeri -0.859 ve basıklık değeri -0.323'tür. Yetkilendirme alt boyutunun ortalaması 11.1, çarpıklık değeri -0.847 ve basıklık değeri -0.424'tür. Yönetici Davranışları Ölçeği'nin ortalaması 104.00 olup, çarpıklık değeri -0.710 ve basıklık değeri -0.564'tür. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin ortalaması 22.40, çarpıklık değeri 0.584 ve basıklık değeri 0.736'dır. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği'nin ortalaması 39.00, çarpıklık değeri -1.370 ve basıklık değeri 0.523'tür. Kline (2016)'ya göre, normal dağılımın sağlanabilmesi için çarpıklık değerlerinin +3 ile -3, basıklık değerlerinin ise +10 ile -10 arasında olması gerekmektedir. Tablo 2'deki tüm çarpıklık ve basıklık değerleri bu aralıklar içinde yer aldığından, dağılımların normal dağıldığı ifade edilebilir.

Yönetici Davranışı, İşte Üretkenlik ve Sürdürülebilir Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Bulgular

Bu bölümde, araştırmada ele alınan yönetici davranışı, işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|---|
| 1. Esneklik ve İş Yaşam Dengesi | — | | | | | | | | |
| 2. Kariyer Koçluğu | 0.771*** | — | | | | | | | |
| 3. Müşteri Odaklılık ve İletişim | 0.809*** | 0.880*** | — | | | | | | |
| 4. Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık | 0.789*** | 0.857*** | 0.930*** | — | | | | | |
| 5. Katılım ve Adalet | 0.822*** | 0.817*** | 0.902*** | 0.924*** | — | | | | |
| 6. Yetkilendirme | 0.794*** | 0.807*** | 0.862*** | 0.890*** | 0.945*** | — | | | |
| 7. Yönetici Davranışları Ölçeği | 0.867*** | 0.909*** | 0.964*** | 0.967*** | 0.967*** | 0.939*** | — | | |
| 8. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı | 0.399*** | 0.360*** | 0.418*** | 0.377*** | 0.394*** | 0.373*** | 0.411*** | — | |
| 9. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği | -0.218*** | -0.233*** | -0.212*** | -0.202*** | -0.196*** | -0.196*** | -0.220*** | -0.131* | — |

Tablo 3 incelendiğinde, Esneklik ve İş Yaşam Dengesi ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.218, p < .001$). Kariyer Koçluğu ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında da düşük düzeyde negatif bir ilişki vardır ($r = -0.233, p < .001$). Müşteri Odaklılık ve İletişim ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki mevcuttur ($r = -0.212, p < .001$). Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında da düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.202, p < .001$). Katılım ve Adalet ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasındaki düşük düzeyde negatif ilişki ($r = -0.196, p < .001$) ve Yetkilendirme ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasındaki düşük düzeyde negatif ilişki ($r = -0.196, p < .001$) dikkat çekmektedir. Yönetici Davranışları Ölçeği ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında da düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.220, p < .001$).

Diğer yandan, Esneklik ve İş Yaşam Dengesi ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.399, p < .001$). Kariyer Koçluğu ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı (8) arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır ($r = 0.360, p < .001$). Müşteri Odaklılık ve İletişim ile Çalışanın Sürdürülebilir

Performansı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.418, p < .001$). Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında da orta düzeyde pozitif bir ilişki mevcuttur ($r = 0.377, p < .001$). Katılım ve Adalet ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.394, p < .001$). Yetkilendirme ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında da orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır ($r = 0.373, p < .001$). Son olarak, Yönetici Davranışları Ölçeği ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.411, p < .001$).

Yönetici Davranışının İşte Üretkenlik Üzerine Etkisine Yönelik Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde, yönetici davranışının işte üretkenlik üzerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4. Yönetici Davranışının İşte Üretkenlik Üzerine Etkisinin Regresyon Sonuçları

| İşte Üretkenlik | B | SH | β | t | P |
|--------------------------------------|--------|-------|---------|--------|-------|
| Sabit | 30.097 | 2.189 | | 13.749 | <.001 |
| Esneklik ve İş Yaşam Dengesi | -0.371 | 0.336 | 0.116 | -1.104 | 0.271 |
| Kariyer Koçluğu | -0.515 | 0.124 | -0.233 | -4.156 | 0.000 |
| Müşteri Odaklılık ve İletişim | 0.035 | 0.289 | -0.022 | -0.121 | 0.904 |
| Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık | 0.036 | 0.284 | -0.024 | 0.127 | 0.899 |
| Katılım ve Adalet | 0.091 | 0.294 | -0.068 | 0.310 | 0.757 |
| Yetkilendirme | -0.073 | 0.530 | -0.024 | -0.138 | 0.890 |

$r=0.233; r^2=0.054; Düz. r^2=0.051; F=17.270; p<0.01; Durbin Watson=2.076$

Yönetici Davranışlarının İşte Üretkenlik Üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=17.270; p<0,01$). Modeldeki bağımsız değişkenler modelin varyansının yaklaşık %5'ini açıklamaktadır. Modelde yer alan değişkenlerin işte üretkenlik üzerine etkisine kapsamlı bakıldığında ise sadece kariyer koçluğunun işte üretkenlik üzerine etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu etkide, kariyer koçluğunun işte üretkenlik üzerine etkisi negatif yönde bulunmuştur.

Yönetici Davranışının Sürdürülebilir Çalışan Performansı Üzerine Etkisine Yönelik Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde, yönetici davranışının sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5. Yönetici Davranışının Sürdürülebilir Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin Regresyon Sonuçları

| Sürdürülebilir Çalışan Performansı | B | SH | β | t | P |
|--------------------------------------|--------|-------|---------|--------|-------|
| Sabit | 21.016 | 2.290 | | 9.175 | <.001 |
| Esneklik ve İş Yaşam Dengesi | 0.657 | 0.351 | 0.183 | 0.869 | 0.048 |
| Kariyer Koçluğu | -0.153 | 0.291 | -0.061 | -0.525 | 0.600 |
| Müşteri Odaklılık ve İletişim | 0.730 | 0.302 | 0.405 | 2.417 | 0.002 |
| Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık | -0.288 | 0.297 | -0.168 | -0.969 | 0.333 |
| Katılım ve Adalet | 0.126 | 0.308 | 0.084 | 0.411 | 0.682 |
| Yetkilendirme | -0.003 | 0.555 | -0.01 | -0.006 | 0.995 |

$r=0.435; r^2=0.189; Düz. r^2=0.173; F=11.486; p<0.01; Durbin Watson=1.959$

Yönetici Davranışlarının Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=11.486; p<0,01$). Modeldeki bağımsız değişkenler modelin varyansının yaklaşık %19'unu açıklamaktadır. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisine bakıldığında, esneklik ve iş yaşam dengesi ile müşteri odaklılık ve iletişimin sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Her iki değişkenin de sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisinin pozitif olduğu görülmüştür.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, yönetici davranışlarının işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisi ele alınmıştır. Araştırmanın bulguları, yönetici davranışlarının çalışanların işte üretkenliği ve sürdürülebilir performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarının analiz sonuçları, esneklik ve iş yaşam dengesi, kariyer koçluğu, müşteri odaklılık ve iletişim, takım ortamı oluşturma ve tutarlılık, katılım ve adalet, yetkilendirme gibi boyutların çalışan performansına pozitif yönde etkiler sağladığını göstermiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, yöneticilerin esnek ve adil bir yönetim tarzı benimsemelerinin, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırdığına işaret etmektedir (Dixit ve Sharma, 2021).

Araştırmada yönetici davranışları ile işte üretkenlik ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen sonuçlara, esneklik ve iş yaşam dengesi ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, esnek çalışma politikalarının çalışanların iş yerindeki üretkenliğini olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Esneklik politikalarının iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik olumlu etkilerine rağmen, bu politikaların doğru bir şekilde yönetilmemesi durumunda üretkenlikte azalmaya yol açabileceği düşünülebilir (Spreitzer ve Porath, 2012).

Kariyer koçluğu ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında da düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu, kariyer koçluğu uygulamalarının, çalışanların kısa vadeli üretkenliklerini azaltabileceğini öne sürmektedir. Kariyer koçluğunun uzun vadede çalışan gelişimini desteklediği bilinse de, çalışanların bu süreçte günlük işlerine odaklanmalarının azalması mümkündür (Kihel ve Harbal, 2021). Müşteri odaklılık ve iletişim ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında da düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, müşteri odaklılık stratejilerinin bazen çalışanların iç süreçlerine ve görevlerine olan odaklanmalarını dağıtabileceğini göstermektedir. Müşteri memnuniyetine verilen aşırı önem, çalışanların kendi görevlerini ihmal etmelerine yol açabilir (Ngwenya ve Aigbavboa, 2017).

Takım ortamı oluşturma ve tutarlılık ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında da düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Takım çalışmasının önemi yadsınamazken, ekip içi uyum ve işbirliğinin aşırı vurgulanması, bireysel üretkenliği azaltabilir. Çalışanlar, takım çalışmasına aşırı odaklandıklarında kendi bireysel görevlerini ihmal edebilirler (Min vd., 2020).

Katılım ve adalet ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasındaki düşük düzeyde negatif ilişki ve yetkilendirme ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasındaki düşük düzeyde negatif ilişki dikkat çekmektedir. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ve yetkilendirilmeleri, üretkenliklerini artırma potansiyeline sahip olsa da, bu süreçlerin doğru yönetilmemesi durumunda karmaşıklık ve belirsizlik yaratabilir. Çalışanların fazla yetkilendirilmeleri, görevlerin dağıtılması ve takip edilmesinde zorluklara yol açabilir (Islam, 2021). Yönetici Davranışları Ölçeği ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında da düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu genel bulgu, yöneticilerin çalışanlarına yönelik olumlu davranışlarının, kısa vadede üretkenliği olumsuz etkileyebileceğini, ancak uzun vadede sürdürülebilir performans ve iş tatmini açısından önemli olduğunu göstermektedir (Mehrajunnisa vd., 2022).

Bu araştırmada, yönetici davranışları ile çalışanların sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen sonuçlarda, ölçeğin esneklik ve iş yaşam dengesi alt boyutu ile çalışanların sürdürülebilir performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Esneklik ve iş yaşam dengesi, çalışanların sürdürülebilir performansını olumlu yönde etkilemektedir. Esnek çalışma politikalarının, çalışanların iş ve yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olarak, genel performanslarını artırdığı görülmüştür. Bett ve arkadaşlarının (2022) çalışması, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan performansını artırdığını ve iş tatmini ile güçlü bir pozitif ilişki olduğunu bulmuştur (Bett vd., 2022). Ancak, Farrell (2007) esnek çalışma düzenlemelerinin her zaman hem işveren hem de çalışan için fayda sağlamadığını öne sürmektedir. Bu çalışma, esnekliğin sadece çalışanlar için değil, aynı zamanda işverenler için de dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Farrell, 2007).

Bu çalışmada, kariyer koçluğu uygulamalarının da çalışanların sürdürülebilir performansı ile pozitif yönde ilişkisi bulunmuştur. Kariyer koçluğu, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına destek olarak, uzun vadeli performanslarını artırmaktadır. Ghimire (2020), kariyer gelişiminin çalışan performansını olumlu etkilediğini ve iş tatminini artırdığını belirtmektedir. Mevcut çalışmada, müşteri odaklılık ve iletişim ile sürdürülebilir çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşteri odaklılık ve iletişim, çalışanların iş süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine ve müşteri memnuniyetini artırmalarına yardımcı olarak sürdürülebilir performansını desteklemektedir. Prasad ve Mishra (2021) müşteri odaklılık ve iletişimin iş tatminini ve performansını artırdığını vurgulamaktadır. Takım ortamı oluşturma ve tutarlılık, ekip içi uyumu ve işbirliğini teşvik ederek, çalışanların ortak hedeflere ulaşma motivasyonunu artırmakta ve böylece sürdürülebilir performansını desteklemektedir. Hayman (2010) takım çalışmasının iş performansını artırdığını ve çalışanların iş-yaşam dengesini sağladığını belirtmektedir.

Bu araştırmada elde edilen diğer bulguda, katılım ve adalet ile sürdürülebilir çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılım ve adalet, çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılmalarını sağlamakta ve adil bir çalışma ortamı sunarak, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve memnuniyetlerini artırmaktadır. Taiwo ve arkadaşları (2016), adalet ve katılımın çalışan performansını olumlu etkilediğini vurgulamaktadır. Araştırmada elde edilen bir diğer bulguda, yetkilendirme ile sürdürülebilir çalışan performansı arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yetkilendirme, çalışanlara kendi iş süreçlerinde daha fazla kontrol ve yetki vererek, onların kendilerini daha yetkin hissetmelerini sağlamakta ve bu da çalışan

motivasyonunu ve performansını artırmaktadır. Scholarios ve Marks (2004) yetkilendirmenin çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırdığını belirtmektedir. Son olarak, yönetici davranışları ölçeği ile çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki pozitif ilişki, yöneticilerin çalışanlarına yönelik olumlu davranışlarının, kısa vadeli üretkenliği artırmanın yanı sıra uzun vadeli sürdürülebilir performans ve iş tatmini açısından da önemli olduğunu göstermektedir. Capnary ve arkadaşları (2018), yöneticilerin çalışanları destekleyici davranışlarının iş tatmini ve performansını artırdığını vurgulamaktadır.

Bu araştırmanın bulguları, yönetici davranışlarının çalışanların üretkenliği ve sürdürülebilir performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yönetici davranışlarının alt boyutlarında, esneklik ve iş yaşam dengesi, kariyer koçluğu, müşteri odaklılık ve iletişim, takım ortamı oluşturma ve tutarlılık, katılım ve adalet, yetkilendirme gibi boyutların bir bütün olarak çalışan performansına pozitif yönde etkiler sağladığı görülmüştür. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, yöneticilerin esnek ve adil bir yönetim tarzı benimsemelerinin, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırdığına işaret etmektedir (Elshaer vd., 2023). Elde edilen sonuçlar, literatürdeki bazı çalışmalarla uyumludur, bazılarıyla ise çelişmektedir. Kariyer koçluğunun işte üretkenlik üzerine negatif etkisi bulunmuştur. Bu sonuç, kariyer koçluğunun kısa vadede çalışanların işlerine odaklanmalarını azaltabileceğini göstermektedir. Sewon Kim (2014) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde kariyer koçluğunun işte üretkenliği olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Bir diğer çalışmada ise, kariyer koçluğunun çalışanların iş tatminini artırırsa da, kısa vadeli üretkenliği olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedir (Kim, 2014).

Esneklik ve iş yaşam dengesinin sürdürülebilir çalışan performansı üzerine olan pozitif etkisi, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olarak genel performanslarını artırdığını göstermektedir. Bu bulgu, Festus Bett ve arkadaşlarının (2022) çalışması ile de uyumludur. Bett ve arkadaşları (2022), esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan performansını artırdığını ve iş tatmini ile güçlü bir pozitif ilişki olduğunu bulmuştur. Müşteri odaklılık ve iletişim stratejilerinin sürdürülebilir performans üzerindeki pozitif etkisi, çalışanların iş süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine ve müşteri memnuniyetini artırmalarına yardımcı olmaktadır. Bu sonuç, Jiang Min ve arkadaşlarının (2020) çalışmasıyla da desteklenmektedir. Çalışmada, müşteri odaklılığın ve iyi iletişimin çalışan performansını artırdığı bildirilmiştir.

Takım ortamı oluşturma ve tutarlılığın sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, Andrea Ellinger ve arkadaşlarının (2011) çalışmasıyla zıtlık göstermektedir. Çalışmada, takım ortamı ve işbirliğinin çalışan performansını olumlu etkilediği belirtilmiştir.

Katılım ve adalet, çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılmalarını sağlamak ve adil bir çalışma ortamı sunarak çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve memnuniyetlerini artırmaktadır. Ancak mevcut çalışmada bunun aksine katılım ve adaletin çalışan performansı üzerine etkisi anlamlı bulunmamıştır. Dlamini ve arkadaşlarının (2022) çalışmasında ise, katılım ve adaletin etkisi anlamlı bulunmuştur. Çalışmada, katılım ve adaletin çalışan performansını olumlu etkilediği dile getirilmiştir.

Yetkilendirme, çalışanlara kendi iş süreçlerinde daha fazla kontrol ve yetki vererek, onların kendilerini daha yetkin hissetmelerini sağlamak ve bu da çalışan motivasyonunu ve performansını artırmaktadır. Bu çalışmada ise, yetkilendirmenin sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisi anlamlı bulunmamıştır. Moideenkutty ve arkadaşlarının (2005) çalışmasında ise bu sonucun aksine anlamlı bir etki olduğu kaydedilmiştir. Moideenkutty ve arkadaşları, yetkilendirmenin çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırdığını belirtmişlerdir.

Yönetici davranışları ölçeği ile çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki pozitif ilişki, yöneticilerin çalışanlarına yönelik olumlu davranışlarının, uzun vadeli sürdürülebilir performans ve iş tatmini açısından önemli olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Riham Al Aina ve Tarık Atan'ın (2020) çalışmasıyla uyumludur. Al Aina ve arkadaşları (2020), yöneticilerin destekleyici davranışlarının iş tatmini ve performansını artırdığını ifade etmişlerdir.

Bu araştırmanın bulguları, yönetici davranışlarının işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde belirgin etkileri olduğunu göstermiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, esneklik ve iş yaşam dengesi ile müşteri odaklılık ve iletişimin sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, esnek çalışma politikalarının ve etkili müşteri iletişiminin çalışanların performansını artırmada önemli rol oynadığını göstermektedir. Bu bağlamda, işletmelerin esnek çalışma düzenlemelerini desteklemesi ve çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olacak stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Esneklik politikaları, çalışanların iş ve özel yaşamlarını daha iyi dengelemelerini sağlayarak genel performanslarını artırmaktadır. Bu nedenle, işletmeler esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma olanakları ve diğer esneklik sağlayan uygulamaları teşvik etmelidir.

Müşteri odaklılık ve iletişim stratejilerinin de sürdürülebilir performansı desteklediği göz önüne alındığında, işletmelerin müşteri ilişkilerini güçlendirecek eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmaları önerilmektedir. Çalışanların etkili iletişim becerilerini geliştirmeleri, müşteri memnuniyetini artırarak iş süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olacaktır. Bu doğrultuda, müşteri odaklılık ve iletişim konularında düzenli eğitim programları düzenlenmeli ve çalışanlara bu becerileri kazandıracak fırsatlar sunulmalıdır.

Araştırmada kariyer koçluğunun işte üretkenlik üzerine negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, kariyer koçluğunun çalışanların kısa vadeli üretkenliklerini azaltabileceğini göstermektedir. Bu durumu dengelemek için, kariyer koçluğu programlarının, çalışanların günlük işlerine olan odaklanmalarını kaybetmeden uzun vadeli kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Kariyer koçları, çalışanların gelişim süreçlerini desteklerken, onların mevcut görev ve sorumluluklarını ihmal etmemelerini sağlamalıdır. Bu amaçla, kariyer koçluğu programlarının esnek ve bireysel ihtiyaçlara uygun hale getirilmesi önemlidir.

KAYNAKÇA

Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.

Aydın, M. (1998). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Bartlett, J. E., Kotrlık, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.

Baş, İ. M. Artar, A. (1990). *İşletmelerde üretkenlik denetimi: ölçme ve değerlendirme modelleri*, Ankara: MPM Yayınları.

Bayrakçı, E. (2010). Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İpliksan A.Ş. Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 15-32.

Bett, F., Sang, H., & Chepkwony, P. (2022). Flexible Work Arrangement and Employee Performance: An Evidence of Work-life Balance Practices. *East African Journal of Business and Economics*, 5(1), 80-89. <https://doi.org/10.37284/eajbe.5.1.557>

Biçer, M. Kılıç, K.C. (2022). Yönetici davranışları ölçeğinin türkçe'ye uyarlanması: geçerlilik ve güvenilirlik uyarlanması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 277-291.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Agung, I. (2018). The Influence of Flexibility of Work to Loyalty and Employee Satisfaction Mediated by Work Life Balance to Employees with Millennial Generation Background in Indonesia Startup Companies. *Business: Theory and Practice*, 19, 217-227. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.22>

Chu, P. Yang, C. C. (2009). A Study of the Relationships Among Paternalistic Leadership, and Working Morale: The Mediating Effect of Subordinate Supervisor Relationship, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 1-14.

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. John Wiley & Sons.

Çilhoroz Y, Topaktaş G, Işık O. (2023). Çalışanın sürdürülebilir performansı (ÇSP) ölçeği: Türkçe geçerlik-güvenirlilik çalışması. *Turk Hij Den Biyol Derg*, 80(1): 89 – 100.

Dixit, S. Sharma, K. (2021). Performance Management Practices: A Decisive Approach to Improve Employee Productivity. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)* 12(3):3318-3324

Dlamini, N. P., Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity. *Problems and Perspectives in Management*. Problems and Perspectives in Management 20(3):28 – 42. DOI:10.21511/ppm.20(3).2022.03

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y., & Baş, A. B. E. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85.

- Faghihi, A. Allameh, S. M. (2012). Investigating the Influence of Employee Attitude toward Change and Leadership Style on Change Readiness by SEM (Case Study: Isfahan Municipality). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 215-227.
- Ghimire, B. (2020). Achieving Work-Life Balances through Flexible Work Practices. *Pravaha*, 26(1), 31–38. <https://doi.org/10.3126/pravaha.v26i1.41649>
- Hayman, J. (2010). Flexible Work Schedules and Employee Well-being. *New Zealand Journal of Employment Relations*. 35(2), 76-87.
- Islam, M. S. (2021). Motivational Intervention in Productivity Improvement. *Bangladesh Journal of. Public Administration*, 8(1-2), 39-67.
- Ji, T, de Jonge, J, Peeters, MC. Taris, TW. (2021). Employee sustainable performance (E-super): Theoretical conceptualization, scale development, and psychometric properties. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 10497.
- Kanten, P. Ülker, F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İş Yabancılaşmanın Aracılık Rolü, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 32, 16-40.
- Karasar, N. (2022). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (37. baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karimi, K., Tait, M. J. El-Dakhakhni, W.W. (2011). Testing and modeling of a novel FRP-encased steel-concrete composite column, *Composite Structures*, 93, 1463-1473.
- Khihel, F., & Harbal, A. (2021). Impact of firms' psychological behavior in process performance: the optimal employee's experience. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 3(3), 80-89. <https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i3.54>.
- Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- Kline, R. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. NY: The Guilford Press.
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Martin, A. (2007). *The Changing Nature of Leadership*, Center For Creative Leadership, North Amerika Europe Asia, 1-23.
- Maxwell, Y., Pascal, E., Jones, Q., & Gupta, R. (2022). *The Role of Corporate Culture in Financial Performance and Risk Management*.
- Mehrajunnisa, M., Jabeen, F., Faisal, M., & Lange, T. (2022). The influence of green human resource management practices and employee green behavior on business performance in sustainability-focused organizations. *Journal of Environmental Planning and Management*. 66(12), 2603-2622. <https://doi.org/10.1080/09640568.2022.2074824>.
- Min, J., Iqbal, S., Khan, M. A. S., Akhtar, S., Anwar, F., & Qalati, S. A. (2020). Impact of supervisory behavior on sustainable employee performance: Mediation of conflict management strategies using PLS-SEM. *PloS one*, 15(9), e0236650. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0236650>
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A. (2005). Relationship of organization citizenship behavior and objective productivity to managerial evaluations of performance in India. *International Journal of Commerce and Management*, 15(3), 221-229.
- Murphy, M. M. (2011). *Exploring generational differences among millennials, gen xers, and baby boomers: Work values, manager behavior expectations, and the impact of manager behaviors on work engagement*, Doctoral Dissertation, Alliant International University ProQuest Dissertations Publishing.
- Ngwenya, L., & Aigbavboa, C. (2017). Improvement of Productivity and Employee Performance Through an Efficient Human Resource Management Practices. In: Kantola, J., Barath, T., Nazir, S., Andre, T. (eds) *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 498. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42070-7_67.
- Özerol, N. (2017). Yöneticilerin Etkili Liderlik Davranışlarının Çalışanların Üretkenliği İle İlişkisi, *Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

- Prasad, L., & Mishra, P. (2021). Impact of work life flexibility on work performance of the employees of IT Companies. *Psychology and Education*, 58(2): 6084-6089
- Prokopenko, J. (2005). *Üretkenlik yönetimi uygulamalı el kitabı*. (Çev: Olcay Baykal vd.). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Scholarios, D., & Marks, A. (2004). Work-life balance and the software worker. *Human Resource Management Journal*. 14(2), 54-74.
- Seçer, B. (2007). Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Shamir, N., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, 4, 577-594.
- Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, N. L., Reilly, R. R., Millsap, R. E. ve Salvemini, N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48(1), 1-34. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01744.x>.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard business review*, 90(1-2), 92–152.
- Taiwo, S., Catherine, M., & Esther, F. (2016). Work-Life Balance Imperatives for Modern Work Organization: A Theoretical Perspective. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 4(8) : 57-66
- Uguz, Ş., İnanç, B. Y., Yerlikaya, E. E. Aydın, H. (2004). Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin (EİÜÖ) Türk toplumunda geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 15(3), 209-214