

# Çalışanların iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi

Nurten ELİBÜYÜK<sup>1\*</sup>

Salih GÜNEY<sup>2\*\*</sup>

**Geliş tarihi / Received:** 04.09.2019

**Düzeltilerek geliş tarihi / Received in revised form:** 05.09.2019

**Kabul tarihi / Accepted:** 09.09.2019

## Öz

*Bu araştırma; çalışanların demografik özelliklerinin iş tatmini düzeylerinde yarattığı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; iş tatmini kavramı ve iş tatmini ile alakalı motivasyon teorileri üzerinde durulacak. İkinci bölümde; iş tatminini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler incelenecektir. Üçüncü bölümde ise; uygulama sonuçlarına yer verilecektir. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen verilere; güvenilirlik analizi, normallik analizi, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis analiz yöntemleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların demografik özelliklerinin iş tatmini düzeylerini etkilediği sonucuna varılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, iş tatmini düzeyi, demografik değişkenler

---

1 \*Nurten ELİBÜYÜK, İstanbul Aydın Üniversitesi. Kazım Karabekir Mah. 263. Sok. A3 Blok D:5 nurtenelibuyuk34@gmail.com. Tel: 0530 663 14 16 ORCID: 0000-0002-4127-0723.

2 \*\*Prof. Dr. Salih GÜNEY, İstanbul Aydın Üniversitesi. salihguney@aydin.edu.tr, ORCID:0000-0002-7565-5541. / DOI: 10.17932/IAU.ABMYOD.2006.005/abmyod\_v15i58005

## Examination of job satisfaction levels of employees by demographic variables

### Abstract

*This research is done for determining the differences in job satisfaction levels created by employees' demographic characteristics. Our study consists of three sections. In the first section; job satisfaction concept and motivation theories related to job satisfaction will be emphasized. In the second section; personal and organizational factors that affect job satisfaction will be examined. In the third section; application results will be included. A survey technique was used in this study. Reliability analysis, the test of normality, Mann Whitney U, and Kruskal Wallis analysis methods were applied to obtained data. In the research result, we concluded that employees' demographic characteristics affect job satisfaction levels.*

**Keywords:** Job satisfaction, job satisfaction level, demographic variables.

### Giriş

Günümüzde iş hayatına dair birçok farklı sorun bulunmaktadır. Çalışanların bireysel özellikleri, istek ve beklentileri, özel hayatları, sosyal çevreleri, bilgi ve yetenekleri yapacakları işi seçmede etken rol oynamaktadır. Bunlara karşılık seçeceği örgütün yönetim tarzı ve çalışma şartları kişinin istek ve beklentileriyle örtüştüğü takdirde iş tatmini oluşmaktadır. Kişinin yaşadığı iş tatmini düzeyi belirli sonuçlara yol açmaktadır. Tatmin düzeyine bağlı olarak kişi çalıştığı örgüte bağlılık hissedecektir. Çünkü tatmin olmuş bir çalışanın istek ve beklentileri büyük oranda karşılanmış olacağı için örgütten ayrılmayı düşünmeyecektir.

İş doyumunu, işin kendisi, çalışanın bireysel nitelikleri ve iş dışı grup ilişkileri olmak üzere üç temel tutumun bir sonucudur. Bu faktörler birbirinden

ayrılmaz niteliktedirler. İş doyumuna yönelik genel yaklaşım çalışanların işlerine yönelik sahip olduğu olumlu veya olumsuz tutumlar kapsamında şekillenmektedir. İş doyumunu bu kapsamda çalışanın istek ve beklentileri seviyesinde oluşmaktadır. Bununla birlikte birçok faktörün de dahil edildiği daha kapsamlı bir iş doyumuna da mümkündür. Bu faktörler çalışanın yaşı, sağlığı, istek ve beklentileri gibi faktörlerdir. Bununla birlikte aile ilişkileri, iş yerinde yapılan aktiviteler, kurumsal etkinlikler de iş doyumunu etkileyen faktörlere örnek gösterilebilir.

İş tatmini, insanların yaptıkları işten memnuniyet duymaları ve bu işe yönelik düşüncelerinden ziyade daha çok duygusal hislerine yönelik bir kavramdır (Fincham ve Rhodes, 1988). İş tatmini, iç ve dış faktörlerden oluşan iki yönlü bir kavramdır. İç faktörler, sorumluluk alma, denetimle olan ilişki veya çalışanın esas işinin niteliksel ya da niceliksel yönleri gibi kişisel özellikleriyle şekillenir. Dış faktörler ise durumsal özelliktedir ve ücret miktarı, terfi olanakları, örgütsel güven gibi çevresel etkenlere göre değişiklik gösterir. Bunlar parasal değeri olan ödüller veya avantajlar olarak değerlendirilebilir (Kuranchie-Mensah ve Amponsah-Tawiah, 2013).

## **İş tatmini kavramı ve tanımı**

Kurumların devamlılığının sağlanmasındaki faktörlerden biri de iş gücüdür. Emek ve hizmet kapsamlı işlerde çalışan bireyler kurumlar için önemli bir konumdadır. Çalışma ortamında çalışanların işleriyle ilgili olarak geliştirdikleri olumlu tutum ve davranışlar iş doyumunu ile ilgili bilgi sağlar. İş koşullarıyla ilgili beklentilerin karşılanması, çalışanların iş tatminine ulaşmalarını sağlamaktadır.

İş tatmini; çevresel, bireysel ve psikolojik faktörlerden etkilenir (Dugguh ve Ayaga, 2014). Geçmişten günümüze baktığımızda araştırmacılar; yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının vermiş olduğu desteğin, çalışanların hal ve hareketleri üzerindeki yansımalarını incelemiştir. Bu desteği kapsayan bir çalışma ortamı; personellerin iş ile alakalı düşüncelerini olumlu yönde etkileyerek, iş tatminlerini ve buna bağlı olarak da verimliliklerini arttırmaktadır (Kale, 2015). Çalışan işine verdiği emeğin karşılığında beklenti-

lerini karşılamak ve kendi kişiliğine uygun bir ortamda çalışmak istemektedir. Beklentileri ile elde ettikleri arasında olan uyuma bağlı olarak, birey iş tatminini yaşamaktadır ya da yaşayamamaktadır.

Bilimsel araştırmalarda ve günlük hayatta olan yaygın kullanım alanına rağmen, iş tatmini konusunda genel bir tanım bulunmamaktadır. Yapılan tanımlamalardan bazıları şöyle sıralayabiliriz:

İş tatmini; bireyin yaptığı işten memnun olmasına yol açan psikolojik, fiziki ve çevresel etkenlerin toplamıdır (Tekingündüz, 2012).

İş tatmini; çalışanın yaptığı iş sayesinde, ihtiyaçlarını giderebilme derecesinin bir türevidir (Gürsoy, 2013).

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten hoşnutluk duyma derecesidir (Spector, 1997).

İş tatmini, başkaları tarafından gözlenemeyen ve sadece bireyin kendisi tarafından hissedilebilen keyif ve huzur verme sürecidir (Saklan, 2010).

İş tatmini; çalışanın, yaptığı işten, çalışma arkadaşlarından, üstlerinden ve örgütten yani genel iş çevresinden aldığı memnun edici duygu halidir (Ak-yüz ve Koçak, 2011).

İş tatmini ile alakalı birçok motivasyon teorisi ortaya konulmuştur. Motivasyon teorileri, iş görenlerin hangi etkenlere bağlı olarak güdülendiklerini açıklamaktadır. Bu teoriler süreç teorileri ve kapsam teorileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Süreç teorileri; Adams, Vroom, Lawler-Porter, Edwin Locke ve Harold Kelley tarafından ele alınmıştır. Adams eşitlik teorisini iş görenlerin hâl ve hareketlerini karşılıklı bir alışveriş süreci olarak görmekte (İncir, 1990) ve iş görenlerin kendilerini örgüt içerisinde aynı düzeydeki diğer çalışanlarla kıyaslaması olarak ifade etmektedir (Tucker, 2002). Vroom bekleyiş teorisinde; iş görenleri neyin motive ettiğine değil, her birinin ayrı ayrı nasıl motive olduğuna dikkat çekmiştir. Her insanın istek ve beklentisinin değişiklik göstereceğini ve buna bağlı olarak da motivasyon biçimlerinin değişeceğini belirtmiştir (Çırakoğlu, 2010). Lawler-Porter bekleyiş teorisinde; alınan ödüllerin tatmine sebep olduğu ve gösterilen performans düzeyinin ödüle

yol açtığını ve bu sebeple performans ile tatminin, ödül faktörüyle ilişkili olduğu savunur (Ay, 2007). Edwin Locke amaç teorisinde; amaçların niteliklerine önem vermekte ve örgüt başarısını, örgütte güdülenmeyi ulaşılmak istenilen amaçların özelliklerine göre yorumlamaktadır (Camuzoğlu, 2014). Davranış düzeltim ve güçlendirme teorisi, bireylerin başarılı veya başarısız meydana getirdikleri sonuçlara göre bir davranışı tekrar sergileyip, sergilemeyeceğini açıklar. Bu teori; insan davranışlarını, istenmeyen sonuçlar ortaya çıkardığında bir tepki vermeyerek, istenilen sonuçlar ortaya çıkardığında ise ödüllendirme sistemi uygulayarak örgüt amaçları doğrultusunda şekillenebileceğini savunur (Güney, 2017). Harold Kelley atıf teorisinde ise; güdüleyici faktörlerin insan davranışlarına olan etkilerini incelenmektedir. Bireyin tutumlarının sebebi her zaman farklılık gösterebileceği için, burada dış faktörlerin algılanma biçimine dikkat çekilir (Kanbur, 2005).

Kapsam teorileri ise; Maslow, Alderfer, Herzberg ve McClelland tarafından ele alınmıştır. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde; insan davranışlarını yönlendiren en önemli faktörün ihtiyaçlar olduğunu savunmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Alderfer v.i.g. teorisinde; belirli bir düzeydeki ihtiyaç giderilmediğinde bir alt düzeydeki ihtiyaçların tekrardan eksikliğinin yaşanacağını savunmuştur (Sökmen, 2014). Herzberg çift etmenler teorisinde; tatmin ve tatminsizliğin, birçok iş faktörüne bağlı olarak değiştiğini savunmaktadır (Alkış ve Öztürk, 2009). McClelland başarıma ihtiyacı teorisinde ise; bütün insanların ihtiyaçları hiyerarşik sıra içerisinde oluşmayıp, bireysel özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, üst düzey yöneticilik için sadece başarı değil ait olma ihtiyacının da bulunması gerekmektedir (Sökmen, 2014). Aynı zamanda örgütün verimliliğini sağlamak için, ait olma duygusunun personellere de aşılması gerekmektedir.

## **İş tatminini etkileyen faktörler**

### **Kişisel faktörler**

Personeller, yaptıkları işten ne oranda tatmin olacaklarını ve bununla alakalı nasıl bir yol izleyeceklerini taşıdıkları bireysel özelliklere göre belirlerler. Bireyin; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş tecrübesi vb. gibi özellikleri bu konuda örnek teşkil etmektedir.

**Cinsiyet:** Cinsiyetin, iş tatmini üzerindeki etkisine dair birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara istinaden erkek ve kadınların iş tatmin düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Fakat iki cinsiyetin de tatmin yolları birbirinden farklı olabilir. Sebebi ise kadın ve erkeklerin istek ve ihtiyaçlarının genellikle farklı noktalara dayanıyor olmasıdır (Sarıbay ve Sarıbay, 2016). Aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişimin erkeklerde olumlu etki yarattığı gözlenirken; kadınlarda ise herhangi bir etki yaratmadığı gözlenmiştir. Çalışma koşulları ise erkek personellerde bir etki yaratmazken, kadın personellerde iş tatmini için önemli bir faktör olmuştur (Eğimli, 2009). Buna bağlı olarak, erkeklerde iletişim daha önemli iken kadınlarda ise çalışma koşullarının ağır bastığını söyleyebiliriz.

**Yaş:** Çalışanları yaş olarak değerlendirdiğimizde, genç çalışanların iş tatminlerinin yaşlı çalışanlara oranla daha az seviyelerde olduğu görülmüştür. Tecrübesizlik, herhangi bir meslek dalında uzmanlaşamama, istek ve ihtiyaçların fazla olması vb. sebeplerden dolayı tatmin seviyesi düşmektedir. İş hayatına genç yaşta başlayan bireylerin iş tatmini daha yüksek seviyelerde iken, 30'lu yaşlarda daha düşük olmakta ve ilerleyen olgunluk yaşlarında tekrar yükselme gözlenmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014). Yaş kavramını kıdemle birlikte değerlendirdiğimizde ise yine olumlu bir ilişki görmekteyiz (Taşdan ve Tiryaki, 2008). Ayrıca, bireyin aynı iş yerinde devamlılık süresi bireyin yaşıyla doğrudan orantılıdır. Genelde yaşça büyük çalışanlarda süreklilik gözlenir.

**Medeni durum:** Medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde çok tutarlı sonuçlar bulunamamış olup, daha çok cinsiyetin medeni durum üzerindeki etkisine yönelik farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Medeni durumu cinsiyet kavramıyla birlikte değerlendirdiğimizde, erkeklerde eşin çalışması önemli bir faktör değilken kadınlarda ise bu durum büyük önem taşımaktadır. Erkek çalışmıyor ise eve desteği azalacağından ve eşinin yükü bir kadın olarak artacağından dolayı tatminsizlik durumu ortaya çıkacaktır. Buna bağlı olarak kadın çalışanın iş yerinde stres düzeyi artacak ve iş arkadaşlarını olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmaz olacaktır. Başka bir açıdan bakacak olursak, evli kadınların bekâr kadınlara oranla sorumlulukları daha fazla olduğu için parasal motivasyona daha çok

önem verirler. Bu sebepten tatmin düzeylerini yükseltmek daha kolay olur (Saklan, 2010). Sonuç olarak evlilik, bireyin hayatını daha düzenli bir hale getirdiği için iş hayatında olumlu etkilerinin olduğunu söyleyebiliriz.

**Kişilik özellikleri:** Çalışanın kişilik özelliklerine göre tatmin derecesi değişiklik göstermektedir. İşini severek, isteyerek, keyifle ve öz güvenle yapan bir birey hem psikolojik olarak olumlu yönde etkilenirken aynı zamanda yöneticilerinden ve örgütünden de olumlu geri bildirimler alacaktır.

Çalışanların yetiştirilme tarzı, aile ilişkisi, eğitim seviyesi, inanç yapısı, bulunduğu sosyal ortam ve mesleki yeterliliği iş tatminini etkileyen faktörler arasında yer alır. Bu faktörler çalışanları birbirinden ayırırken, aynı zamanda bireyin yaşam tarzını şekillendirmesinde etkili olur (Sarı, 2011). Örneğin öz güvenli bir birey yaptığı işin zorluklarından rahatsız olmazken aksine bu zorluklar karşısında motive olmasına, daha çok sorumluluk almasına, dürüst çalışmasına ve olumsuz eleştirilere karşı daha sağlam durabilmesine katkı sağlayacaktır (Bulut, 2004). Bu tecrübeleri kazanan bir çalışan özel hayatında da daha sağlam ve güçlü adımlar atacaktır.

**Zekâ kapasitesi:** Çalışanların zekâ kapasitesinin yüksek olması; işi hızlı öğrenmesine ve daha kolay uyum sağlamasına olanak sağlar. Çünkü kişi zekâsıyla orantılı olarak pratik olmayı öğrenir. Zekâ kapasitesi düşük kişiler ise algılama problemi yaşar ve işe uyum sağlaması uzun zaman alabilir. Yetenek ve beceri isteyen işlerde çalışan sayısının daha yüksek olduğu ve bu çalışanların iş tatmini açısından yüksek fayda kazandıkları gözlenirken, durağan ve rutin işlerde tatminin azaldığı gözlenmiştir (Dönmez, 2013:). Çünkü düşük seviyeli bir iş, fazla bilgi ve beceri istemeyip kişinin tatmini de olumsuz yönde etkiler.

**Hizmet süresi:** Personelin hizmet süresi, örgütte işe başladığı ilk andan itibaren toplam harcadığı zamanı gösterir. Bu zaman zarfı arttıkça çalışanlar maaşlarında, pozisyonlarında ve iş yüklerinde bir artış istemektedir. İsteklerinin karşılığını alamayan çalışanlarda ise hissedilen iş tatmininde azalma meydana gelir. Başka bir görüşte ise, işletmede geçirilen sürenin artması ile bireyin daha mantıklı ve makul düşüncelere sahip olmasını ve bu durumun iş tatminine olumlu yönde etki edeceği savunulur (Sığırı ve

Basım, 2006). Ayrıca artan süre ile birlikte kişi statü sahibi olacağı için psikolojik yönden tatmin sağlanabilir.

**Eğitim:** Eğitim durumu ve iş tatmini arasında olan ilişkiyi, kişinin bilgi ve yeteneklerinin yaptığı işle uyuşması ve öğrenim düzeyinin bu işi karşılama derecesine göre açıklayabiliriz. Bireyin eğitimi, yapılan işin gerektirdiği öğrenim düzeyinden daha yüksek olduğu takdirde birey tatminsizlik yaşamaktadır (Yelboğa, 2007). Kişinin bilgisi, iş anlayışı, istek ve ihtiyaçları gibi faktörlerle örgütten olan kazanımları arasında olumlu bir denge sağlanırsa; bireyin iş tatmini sağlanmış olacaktır (Çırakoğlu, 2010). Çünkü çalışan bilgi ve tecrübesini kullanabileceği daha iyi bir iş istemektedir. Eğitim personellerin hem verimlilik düzeylerini hem de işlerine karşı olan davranışlarını etkilemektedir.

## **Örgütsel Faktörler**

Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının giderilmesinde ve iş tatminine ulaşmalarında işletmenin çalışanlara sunduğu olanakları örgütsel faktörler başlığı altında inceleyeceğiz.

**Ücret:** Çalışanın almak istediği ücret ile kazandığı ücret arasındaki denge iş tatmini için önemli etkiye sahiptir. Örgüte verdikleri emekle kazandıkları imkânları kendilerince karşılaştırırlar. Çıkan oran istediklerinin altında kalır ise memnuniyetsizlik ve tatminsizlik ortaya çıkacaktır (Telman ve Ünsal, 2004). Bu gibi durumlarda örgüt, personelleri kendi amaç ve ilkeleleri yönünde çalıştırmada başarılı olamayacaktır.

**Ödüllendirme:** Çalışan, sahip olmak istediği ya da hak ettiği maddi kazanımlara ulaştığı durumda ya da bunların da ötesinde kazanımlar elde ettiğinde iş tatminini gerçekleştirmiş olur (Solmuş, 2004). Bu durumda çalışan örgütüyle ve üstleriyle olumlu bir iletişim içinde olacaktır.

**Terfi:** Çalışanlar yaptıkları işte iyice ustalaştıklarında, işleri onlara basit gelmeye başlar ve üstlendikleri yetki ve sorumluluklardan tatmin olmamaya başlarlar (Eren, 2003). Buldukları işte başarılı olmayı ve yükselme olanaklarının bulunmasını isterler. Bu şartlar oluştuğunda, personel hem statü hem de maddi güç olarak daha iyi imkânlarla sahip olur. Bu imkânlarla



sahip kişilerde tatmin düzeyi yükselir (Ata, 2010). Verimlilik düzeyinde artış gözlenir. Aksi takdirde ise personellerin istek ve gayretleri azalma yönüne gidecektir.

**Çalışma şartları:** Çalışma şartları insanların özel hayatlarını da etkilemektedir. Çalışma saatleri düzenli olmayan bir birey ailesine ve sosyal çevresine zaman ayıramadığı için ilişkilerinde de düzenli olamaz ve özel hayatının bozulması kaçınılmaz olur (Erdil ve Keskin, 2004). İş ortamının özelliklerinde iş tatminin de önemli etkileri vardır. Ortamın ısı düzeyi, ışıklandırması, temizliği uygun koşullarda ise personel bu durumdan olumlu etkilenecek ve tatmin olacaktır (Özkalp ve Kırıl, 2004).

**Çalışma arkadaşları ile ilişkiler:** İş hayatında insanlar zamanının büyük bir bölümünü çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaktadır. Birey, çalışma arkadaşlarıyla arasında iyi bir ilişki kurarsa tatmin düzeyi yükselecektir. Benzer yapılara sahip olmak, aynı kültürden gelmek ve aynı dili konuşmak bireyin iş yerinde rahat davranışlar sergilemesine sebep olur. Eğer ki iyi bir çalışma ortamı kurulmuş ise, birey iş hayatından keyif alarak çalışır ve sırf arkadaşları için bile o ortamda çalışmaya devam eder (Urhan, 2014). Çalışanların birbirleriyle anlaşma, dayanışma ve yardımlaşma oranı ne kadar büyük olursa o kadar iyi bir çalışma grubu oluşmasını sağlar.

**İletişim tarzı:** Günümüzdeki yönetim modelleri; işletmelerin çevresel ilişkisine büyük önem vermekte ve bilime dayalı, sistemli olarak çalışan bir iletişim şeklini savunmuştur. Buradaki amaç, bütün çalışanların işine daha çok dikkat etmesini ve işletmenin verimlilik düzeyinin artmasını sağlamaktır. Çalışırken istekli ve heyecanlı olmalarını, yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayabilmek için tatmin olacakları bir iş ortamı yaratmak gerekir. Bunun yolu ise çalışanları motive edebilmekten geçer. İnsanların hareketlerini izleyerek ve konuştuklarını dinleyerek, istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu öğrenebiliriz (Halis, 2000). İletişim, bu ihtiyaçları anlamada ve gidermede en etkili araçtır.

**Denetim biçimi:** Denetim kavramı, iş tatminini iki yönden etkiler. Birinci yönde denetimci, çalışanın işine karşı ilgi ve dikkatini izler. Eksik noktaları belirleyip, çalışanları yönlendirir. Aynı zamanda çalışanların birbirleriyle

olan iletişimini destekler, bireysel olarak tek tek ilgilenir. İkinci yönde ise, denetimcinin personellere kararlara katılım hakkı tanınmasıdır. Bu hak; personellerin iş tatminlerinin yükselmesine sebep olurken, amirlerin personel üzerinde olumlu bir profil sergilemesine de olanak sağlar (Karaca, 2001). Bu tarz profile sahip yöneticilerle çalışan personeller sağlıklı bir iletişim kurabilirken, aynı zamanda mutlu bir çalışma ortamı kazanmış olurlar.

**Kararlara katılım:** Kararlara katılım, işverenler ve iş görenler arasında olumlu bir ilişki yaratarak örgüt verimliliğini de artırma konusunda faydalı olur. Psikolojik bir yaklaşma ortamı sağlarken, personellerin benlik duygularının tatminini de gerçekleştirmiş olur. Aynı zamanda alt kademe personeller, işin uygulanması sırasında çıkan sorunlara daha yakından şahit oldukları için yönetsel kararlar için daha gerçekçi fikirlere sahip olurlar (Kaya, 2013).

**Yönetim biçimi:** Yönetim biçimi personellerin iş tatmini üzerinde iki açıdan etkilidir. Birincisi, personel odaklı olmaktır. İşverenlerin, personellerin arasındaki iletişimi desteklemesi ve bu konuda yol gösterici olması personellerin iş tatminlerinde olumlu etki yaratmaktadır. İkinci açı ise, personelleri karar verme sürecine dahil etmektir. (Yerlisu ve Çelenk, 2008). Personeller örgütü, işi ve amiri özdeşleştirme yönündedirler. Bu sebeple personelin örgüt içindeki hal ve hareketlerinde yönetim biçimi etkili olmaktadır. Yönetim biçiminin, personellerin katılımını desteklemesi ve amirler ile personeller arasındaki ilişkinin açık ve net olması sağlıklı bir örgüt ortamı yaratır (Erdoğan, 1999). Böyle bir uygulama personellerin örgüte olan bağlılığını arttırmada ve motive olmasında etkili bir yöntemdir.

## **Çalışanların iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi**

### **Araştırmanın amacı**

İnsanların hayatının büyük bir bölümü çalışarak geçmektedir. Kişi bu vakitler içerisinde hem istek ve beklentilerinin karşılanmasını hem de buna bağlı olarak keyifli ve huzurlu olmayı istemektedir. Tabi ki tüm bunların gerçek-

leşmesi için çalışana düşen birtakım sorumluluklar mevcuttur. Üstlendiği görevi başarıyla yerine getirir ve gereken özeni gösterirse, yöneticilerinden de hak ettiği karşılığı görecektir. Çalışan örgütüne karşı ne derece verimli ve bağlı çalışırsa, örgüt de o derece güçlü olur ve çalışanını memnun eder.

Bu araştırma ile kamu sektörü çalışanlarının demografik özelliklerinin iş tatmini düzeylerinde ne gibi değişiklikler yarattığı incelenmiş ve yorumlamaya çalışılmıştır.

### **Araştırmanın evreni ve örneklemi**

Araştırmanın evreni İstanbul ilinde bulunan kamu sektörüne ait çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise 302 katılımcıdan oluşmaktadır.

### **Araştırmanın yöntemi**

Araştırmamızda veri toplama yöntemimiz anket olarak belirlenmiştir. Birinci bölümde, katılımcıların kişisel bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, çalışanların iş tatmin düzeylerini algılamak için Minnesota iş tatmin ölçeği kullanılmıştır.

### **Verilerin analizi**

Anket uygulamamız için SPSS (Statistical Package for Social Scientist) 18 programından yararlanılmış ve hangi analiz yöntemlerinin uygulanacağına normallik analizi sonucuna göre karar verilmiştir. Normallik analizi sonucunda Shapiro-Wilk ve Kolmogorov – Smirnov testlerine göre " $H_1$ :  $H_1$ : %95 güven düzeyinde ölçek normal dağılıma sahip değildir" hipotezi kabul edilmiştir. Çıkan sonuca bağlı olarak da parametrik olmayan testler uygulanmıştır. Bunların yanı sıra güvenilirlik analizi ve frekans analizi de uygulanmıştır.

### **Araştırmanın hipotezleri**

*Hipotez 1:* İş tatmini iş görenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*Hipotez 2:* İş tatmini iş görenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*Hipotez 3:* İş tatmini iş görenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel ola-

rak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*Hipotez 4:* İş tatmini iş görenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

*Hipotez 5:* İş tatmini iş görenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

## Bulgular

*Tablo 1: Bireylerin kişisel özelliklerinin frekans dağılımı*

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	163	54,0
	Erkek	139	46,0
Yaşınız	20 – 30 yaş arası	157	52,0
	30 – 50 yaş arası	104	34,4
	50 yaş ve üstü	41	13,6
Pozisyonunuz	İşçi	137	45,4
	Memur	33	10,9
	Uzman	29	9,6
	Şef	39	12,9
	Müdür	26	8,6
	Diğer	38	12,6
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	38	12,6
	Lise	98	32,5
	Lisans	113	37,4
	Yüksek Lisans	39	12,9
	Doktora	14	4,6
Şirkette Çalışma Süresi	0 – 2 yıl	98	32,5
	3 – 6 yıl	113	37,4
	7 – 15 yıl	67	22,2
	15 yıl üstü	24	7,9

Araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların medeni durum bulguları incelendiğinde %54'ü (163) kadın, %46'sı (139) ise erkek olduğu; %52'si (157) 20 – 30 yaş aralığındayken, %34,4'ü (104) 30 – 50 yaş aralığında olduğu ve %13,6'sı (41) ise 50 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların pozisyon dağılımları incelendiğinde %45,4'ünün (137) işçi ol-

duğu görülürken, %12,9'unun (39) şef, %10,9'unun (33) memur, %9,6'sı (29) uzman ve %8,6'sı (26) müdür iken %12,6'sı (38) mevcut seçeneklerin dışında bir pozisyona sahiptir. %45, 4'lük oranla çoğunluğu işçi grubunun oluşturduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların eğitim durumlarına baktığımızda ise %37,4'ü (113) lisans mezunu iken %32,5'i (98) lise, %12,9'u (39) yüksek lisans, %12,6'sı (38) ilköğretim ve %4,6'sı (14) doktora mezundur. Katılımcıların %37,4'ü (113) 3 – 6 yıl aralığında şirkette iş tecrübesine sahipken, %32,5'i (98) 2 yıldan az, %22,2'si (67) 7 – 15 yıl aralığında ve %7,9'u (24) ise 15 yıldan fazla şirkette iş tecrübesine sahiptir. Çıkan dağılım sonuçlarına göre, 7-15 yıl grubunun en düşük orana sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Fark (Mann Whitney U) Testi

Ölçek	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	S.H	P
İş Tatmini	Kadın	163	3,56	1,25	,09	,088
	Erkek	139	3,23	1,39	,11	
İçsel İş Tatmini	Kadın	163	3,60	1,25	,09	,084
	Erkek	139	3,28	1,39	,11	
Dışsal İş Tatmini	Kadın	163	3,49	1,28	,10	,066
	Erkek	139	3,17	1,41	,11	

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada:

İş tatmini iş görenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

İçsel iş tatmini iş görenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Dışsal iş tatmini iş görenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Elde edilen sonuçlara göre; hipotez 1 reddedilmiştir.

**Tablo 3.** Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Yaşlarına Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi

Ölçek	Yaş	N	Ort.	S.S	S.H	P
İş Tatmini	20 – 30 Yaş Arası	157	3,21	1,31	,10	,001
	30 – 50 Yaş Arası	104	3,52	1,27	,12	
	50 Yaş ve Üstü	41	3,89	1,39	,21	
İçsel İş Tatmini	20 – 30 Yaş Arası	157	3,26	1,31	,10	,001
	30 – 50 Yaş Arası	104	3,55	1,27	,12	
	50 Yaş ve Üstü	41	3,92	1,39	,21	
Dışsal İş Tatmini	20 – 30 Yaş Arası	157	3,13	1,32	,10	,001
	30 – 50 Yaş Arası	104	3,47	1,31	,12	
	50 Yaş ve Üstü	41	3,86	1,41	,22	

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada:

İş tatmini iş görenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

İçsel iş tatmini iş görenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Dışsal iş tatmini iş görenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Elde edilen sonuçlara göre; hipotez 2 kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi

Ölçek	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S	S.H	P
İş Tatmini	İlköğretim	38	2,56	1,30	,21	,000
	Lise	98	3,04	1,24	,12	
	Lisans	113	3,58	1,36	,12	
	Yüksek Lisans	39	4,21	,68	,10	
	Doktora	14	4,60	,44	,11	
İçsel İş Tatmini	İlköğretim	38	2,59	1,30	,21	,000
	Lise	98	3,12	1,26	,12	
	Lisans	113	3,60	1,37	,12	
	Yüksek Lisans	39	4,26	,62	,09	
	Doktora	14	4,60	,44	,11	
Dışsal İş Tatmini	İlköğretim	38	2,52	1,33	,21	,000
	Lise	98	2,92	1,27	,12	
	Lisans	113	3,56	1,35	,12	
	Yüksek Lisans	39	4,13	,81	,13	
	Doktora	14	4,61	,47	,12	

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada:

İş tatmini iş görenlerin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

İçsel iş tatmini iş görenlerin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Dışsal iş tatmini iş görenlerin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Elde edilen sonuçlara göre; hipotez 3 kabul edilmiştir.

**Tablo 5. Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi**

Ölçek	Pozisyon	N	Ort.	S.S	S.H	P
İş Tatmini	İşçi	137	2,89	1,23	,10	,000
	Memur	33	4,19	,88	,15	
	Uzman	29	3,69	1,27	,23	
	Şef	39	3,61	1,31	,21	
	Müdür	26	4,62	,59	,11	
	Diğer	38	3,34	1,45	,23	
İçsel İş Tatmini	İşçi	137	2,95	1,25	,10	,000
	Memur	33	4,23	,87	,15	
	Uzman	29	3,70	1,26	,23	
	Şef	39	3,62	1,34	,21	
	Müdür	26	4,64	,59	,11	
	Diğer	38	3,40	1,44	,23	
Dışsal İş Tatmini	İşçi	137	2,80	1,25	,10	,000
	Memur	33	4,12	,94	,16	
	Uzman	29	3,68	1,29	,24	
	Şef	39	3,59	1,30	,20	
	Müdür	26	4,60	,61	,12	
	Diğer	38	3,26	1,48	,24	

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada;

İş tatmini iş görenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

İçsel iş tatmini iş görenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Dışsal iş tatmini iş görenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Elde edilen sonuçlara göre; hipotez 4 kabul edilmiştir.



**Tablo 6.** Bireylerin İş Tatmini Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Fark (Kruskal Wallis) Testi

Ölçek	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S	S.H	P
İş Tatmini	0 – 2 Yıl	98	2,95	1,35	,13	,000
	3 – 6 Yıl	113	3,37	1,20	,11	
	7 – 15 Yıl	67	3,87	1,24	,15	
	15 Yıl Üstü	24	4,18	1,29	,26	
İçsel İş Tatmini	0 – 2 Yıl	98	2,98	1,35	,13	,000
	3 – 6 Yıl	113	3,44	1,20	,11	
	7 – 15 Yıl	67	3,88	1,24	,15	
	15 Yıl Üstü	24	4,21	1,29	,26	
Dışsal İş Tatmini	0 – 2 Yıl	98	2,89	1,37	,13	,000
	3 – 6 Yıl	113	3,27	1,23	,11	
	7 – 15 Yıl	67	3,85	1,28	,15	
	15 Yıl Üstü	24	4,13	1,30	,26	

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada;

İş tatmini iş görenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

İçsel iş tatmini iş görenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Dışsal iş tatmini iş görenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Elde edilen sonuçlara göre; hipotez 5 kabul edilmiştir.

## Sonuç

Cinsiyet faktörüne göre yapılan fark testinde, kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı gözlenmiştir. Buna göre her iki cinsiyete sahip bireylerin aynı faktörlerden etkilendiğini ve buna bağlı olarak iş tatmini düzeylerinin oluştuğunu söyleyebiliriz. Buna göre; hipotez 1- " $H_1$ : İş tatmini iş görenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir" reddedilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden yaş faktörüne baktığımızda, farklı yaş gruplarındaki çalışanların iş tatmini düzeylerinin farklı oranlarda olduğu görülmüştür. 50 yaş ve üstü katılımcıların diğer katılımcılara oranla daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu söyleyebiliriz. En düşük iş tatmini düzeyine sahip olan grup ise 20-30 yaş aralığındaki gruptur. Bu grubu az bir farkla 30-50 yaş arası grubu izlemektedir. Bu noktada 50 yaş ve üstü çalışanların daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olmalarının sebepleri arasında; uzun yıllar çalışmış olmanın verdiği tecrübe, olgunluğa erişme, statü ve belirli amaçların gerçekleşmiş olması gibi faktörleri örnek gösterebiliriz. Çıkan sonuçlara göre; hipotez 2- “ $H_1$ : İş tatmini iş görenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir.

Eğitim düzeyine göre yapılan fark testinde, çalışanların iş tatmini düzeylerinin farklılık gösterdiğini belirtebiliriz. Sonuçlar incelendiğinde; ilköğretim mezunu katılımcıların genel iş tatminlerinin, içsel iş tatminlerinin ve dışsal iş tatminlerinin en düşük orana sahip olduğu görülmektedir. İlköğretim mezunlarını takiben; lise, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları sırasıyla artan bir orana sahiptir. Burada, iş tatmini düzeyinin eğitimle yakından ilişkili olduğunu ve eğitim düzeyinin artışı halinde iş tatmini düzeyinin de artış gösterdiğini söyleyebiliriz. Çünkü eğitim düzeyi yüksek olan bir birey için, alternatif iş fırsatları da fazla olacaktır. Birey bu fırsatlar içerisinden kendisine en uygun olanı tercih ederek en yüksek tatmin düzeyine ulaşabilecektir. Yapılan analiz sonuçlarına göre hipotez 3- “ $H_1$ : İş tatmini iş görenlerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir.

Katılımcıların örgüt içerisindeki pozisyonlarını incelediğimizde, iş tatmini düzeylerinde farklılık olduğunu görmekteyiz. İşçi olarak çalışan katılımcıların genel iş tatminlerinin, içsel iş tatminlerinin ve dışsal iş tatminlerinin diğer katılımcılara oranla daha düşük bir düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. İşçi grubu çalışanlarını takiben; diğer grubu, şef grubu, uzman grubu, memur grubu ve müdür grubu sırasıyla artış gösteren bir orana sahiptir. Bu noktada, çalışanların terfi düzeyine göre iş tatmini düzeylerinin de artış gösterdiğini belirtebiliriz. Çünkü statü yükseldikçe bireyin içsel iş tatmini

gerçekleşmiş olacak ve maddi imkânlar olarak da daha iyi şartlara ulaşmış olacaktır. Sonuçlara göre, hipotez 4- “ $H_1$ : İş tatmini iş görenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir.

Katılımcıların çalışma sürelerini incelediğimizde, iş tatmini düzeylerinde farklılıkların olduğunu görmekteyiz. Uzun süreli çalışan bireylerin, iş ortamına uyum sağlaması ve beklentilerinin zamanla giderilmiş olması iş tatmini düzeylerinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Kısa süreli çalışma hayatına sahip genç bireylerin ise; tecrübesizlik, herhangi bir meslek dalında uzmanlaşmama, istek ve beklentilerin fazla olması gibi sebeplerden dolayı iş tatmini düzeyleri düşük olmaktadır. Sonuçlara göre, hipotez 5- “ $H_1$ : İş tatmini iş görenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir.

Çalışanların tatmin olması; mutlu ve verimli çalışmalarını, motive olmalarını, devamsızlıktan kaçınmalarını, örgüte karşı bağlı olmalarını ve uzun süreli çalışmalarını sağlamaktadır. Çalışanların tatminsizliği durumunda ise, motivasyonlarının ve verimliliklerinin düşmesine, iş arkadaşlarıyla çatışma yaşamasına, özel hayatında sorunlar çıkmasına ve örgüt içerisinde terfi imkânlarını kaçırmalarına yol açmaktadır. Bu konuda yöneticilerin gerekli özeni göstererek; çalışanlara terfi imkânları sunmalarını, motive olmaları için onları teşvik etmeleri ve başarılı olduklarında takdir ederek ödül sunmaları olumlu yönde gelişmeler sağlayacaktır.

## Kaynakça

- [1] Akyüz, K. C. ve Koçak, S. (2011). Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi: (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği). *SDÜ Orman Fakültesi Dergisi*, 12 (1), s. 20-26.
- [2] Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), s. 212-236.
- [3] Ata, A. Ç. (2010). *Ticari Banka Çalışanları Açısından Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, s. 67.

- [4] Ay, Z. (2007). *Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s. 76.
- [5] Bulut, E. A. (2004). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Kayseri’de Bulunan Büyük İşletmelerin Pazarlama Elemanları Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, s. 24.
- [6] Camuzoğlu, N. (2014). *Kütüphane Yöneticileri ve Çalışanlarının Liderlik Özelliklerine Bakış Açılı ve İş Tatmini: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Karşılaştırması*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s. 62-63.
- [7] Çırakoğlu, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s. 40-41.
- [8] Dönmez, F. Y. (2013). *Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık (Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği)*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 15-16.
- [9] Dugguh, S. I. ve Ayaga, D. (2014). Job Satisfaction Theories: Traceability to Employee Performance In Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (5), p. 11-18.
- [10] Eğinli, T. A. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), s. 35-52.
- [11] Erdil, O. ve Keskin, H. (2004). Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 5 (1), s. 17-26.
- [12] Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul, s. 241.
- [13] Eren, E. (2003). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 573, 11. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- [14] Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayıncılık, Ankara, s. 330.
- [15] Gürsoy, N. (2013). *Hastane Çalışanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik*

- Durumlarının Aile Yaşamına Etkisi: Kurum Ev İdaresi Personeli Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s. 13.
- [16] Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1), s. 217-230.
- [17] Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7 (14), s. 103-120.
- [18] Kanbur, E. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, s. 45.
- [19] Karaca, B. S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, s. 43.
- [20] Kaya, N. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 22.
- [21] Kuranchie-Mensah, E. B. and Amponsah-Tawiah, K. (2016). Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9 (2), p. 255-309.
- [22] Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), s. 251-281.
- [23] Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001-2004). *Örgütsel Davranış*. 77, 6. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- [24] Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, s. 137.
- [25] Saklan, A. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s. 40-41.
- [26] Sarı, S. (2011). *Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki*

- İlişkiler: Bankacılık Sektörü Antalya Örneği*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, s. 53.
- [27] Sarıbay, E. ve Sarıbay, B. (2016). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle Olan İlişkinin Parametrik Olmayan İstatiksel Yöntemler ve Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (30), s. 580-603.
- [28] Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12), s. 131-154.
- [29] Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler*. Beta Yayınları, İstanbul, s. 186.
- [30] Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık, Ankara, s. 196.
- [31] Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications Inc, p. 7.
- [32] Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33 (147), s. 54-70.
- [33] Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s. 24.
- [34] Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. Epsilon Yayınları, İstanbul, s. 39.
- [35] Tucker, M. L. and Mccarthy A. M. (2002). *The Human Challenge Managing Yourself and Others in Organizations*. Prentice Hall, New Jersey, p. 138.
- [36] Urhan, S. (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, s. 24.
- [37] Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), s. 1-18.
- [38] Yerlisu, T. Ve Çelenk, B. (2008). Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (2), s. 87-93.