

Yıl: 2024

Cilt: 6

Sayı: 3

Sayfa: 232-252

Makale Geliş Tarihi: 17 Temmuz 2024

Makale Kabul Tarihi: 01 Ekim 2024

Makale Yayın Tarihi: 30 Aralık 2024

Doi: 10.38009/ekimad.1515928

*Araştırma Makalesi*

## Yerel Yönetimlerde Çalışan Memnuniyetinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması: Bağcılar Belediyesi Örneği

Mehmet Sıddık Güçlü\*

Sabri Çaycı\*\*

### Öz

Bu makalenin amacı belediyelerde çalışan memnuniyetinin çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, öğrenim durumu, kadro durumu ve belediyede çalıştığı sürelerle göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını irdelemektir. Çalışan memnuniyeti hem belediye çalışanlarının yaşam kalitesini hem de sundukları hizmetin kalitesini, dolayısıyla hizmet sunulan halkın memnuniyetini ve hayat kalitesini etkileyen önemli bir kavramdır. Ülkemizde bu konudaki çalışmalar hem az sayıdadır hem de genellikle yüksek lisans tez çalışmalarıyla sınırlıdır. Bu nedenle, belediyelerde çalışan memnuniyeti konusunda önemli bir literatür boşluğu vardır. Bu çalışma bu boşluğu doldurmaya katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, Türkiye'nin en kalabalık ilçelerinden olan İstanbul- Bağcılar İlçe Belediyesi seçilmiştir. Anket verileri basit rastgele örneklem yöntemiyle çevrimiçi olarak toplanmış ve 441 geçerli anket ile analizler yapılmıştır. Analiz yöntemleri olarak 'Bağımsız Örneklem- T Testi' ve 'Tek Yönlü Anova Testi' kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışan memnuniyeti personelin medeni durumları ve cinsiyetlerine göre farklılaşmazken, personelin öğrenim durumları, yaşları, kadro durumları ve kurumda geçirdikleri sürelerle göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu çalışma, literatürde yerel yönetim çalışanlarının iş memnuniyetlerine yönelik yapılmış az sayıda çalışmadan biri olması açısından önemlidir. Ayrıca elde edilen sonuçlar, çalışanlarının memnuniyet düzeylerini yükseltmek isteyen yerel yöneticilere rehberlik edecek bilgiler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yerel yönetimler, çalışan memnuniyeti, iş memnuniyeti, belediye çalışanları.

**JEL Sınıflandırması:** J28, J45, M54

\*Dr., Bağımsız Araştırmacı, [msguclu@hotmail.com](mailto:msguclu@hotmail.com), ORCIDNO: 0000-0003-1280-2142

\*\* Yüksek Lisans, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, [sabricayci@gmail.com](mailto:sabricayci@gmail.com)  
ORCID NO: 0000-0002-5252-3220

## How Does Employee Satisfaction in Local Governments Differ According to the Demographic Characteristics of Employees: The Example of Bağcılar Municipality

### Abstract

The purpose of this article is to investigate whether employee satisfaction in municipalities differs significantly based on factors such as age, gender, marital status, educational background, position status, and length of service. Employee satisfaction is a crucial concept that impacts both the quality of life for municipal employees and the quality of the services they provide, which in turn affects the satisfaction and quality of life of the people served. Research on this topic in our country is limited in number and predominantly consists of master's theses, creating a significant gap in the literature regarding employee satisfaction in municipalities. This study aims to address this gap. It was conducted in the Istanbul-Bağcılar Municipality, one of the most populous districts in Turkey. Survey data were collected online using the simple random sampling method, and 441 valid surveys were analyzed. 'Independent Sample-T Test' and 'One-Way Anova Test' were used as analysis methods. The results indicate that employee satisfaction does not significantly differ based on marital status and gender but shows statistically significant differences with respect to educational background, age, position status, and length of service. This study is noteworthy for being one of the few studies in the literature on the job satisfaction of local government employees in the literature. Furthermore, the findings provide valuable insights for municipal executives aiming to enhance employee satisfaction levels.

**Keywords:** Local governments, employee satisfaction, job satisfaction, municipal employees.

**JEL Classification:** J28, J45, M54

### 1. Giriş

1760 Sanayi Devrimi sonrasında teknolojik gelişmelerin de etkisiyle dünyada ekonomik ve sosyal hayatta köklü değişiklikler olmuş, kentleşme ve kent hayatı daha önceki hiçbir döneme benzemeyen bir şekle bürünmüştür. Özellikle 20'nci yüzyıldaki hızlı nüfus artışı ve insanların şehir hayatına yönelmesi ile beraber şehir sayısı ve şehirlerde yaşayan insan nüfusu da yüksek bir hızla artmış, beraberinde kentlerin problemleri de fazlalaşmış, büyümüş ve karmaşıklaşmıştır. Örneğin 1900 yılında 1,654 milyar olan dünya nüfusu 2024'te 8,1 milyarı aşmış, 1950'lerde henüz %30'larda olan dünya kentleşme oranı 2020'de %60'lara dayanmıştır (Statista, 2024). Günümüz Türkiye'sinde kentleşme oranı ise %77 ile dünya ortalamasının da üzerindedir (csb.gov.tr). Bu durum merkezi hükümetlerin vatandaşların yerel problemlerini çözme yeteneklerini zorlamış, merkezi yönetimlerin tek başlarına şehirleşmiş nüfusa ve merkezden uzak konumlanmış kentlere zamanında, eşit ve kaliteli hizmet etmelerini neredeyse imkânsız hale getirmiştir.

Endüstri devriminden sonra merkezi hükümetlerin yetersiz kaldıkları durumlarda yerel halkın ihtiyaçlarının yerel yönetimlerce sağlanması bir gereksinim olmuş, merkezi hükümetlerin yüklerinin bir kısmını üzerlerinden alacak olan yerinden yönetim kavramı gelişmiştir. Sanayileşmiş ülkelerle beraber ülkemizde de 19'ncü yüzyılın ortalarından itibaren belediye ve belediyecilik kavramı ortaya çıkmış, 20'nci yüzyılın ikinci yarısından sonra yerelde belediye yapılanması bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de vazgeçilmez bir yerel yönetim birimi olarak yerleşmiştir.

Belediyeler, organları yerel halk tarafından belirli dönemler için seçimle işbaşına getirilen tüzel kişiliklerdir. Kâr amaçlı organizasyonlardan farklı olarak belediye yöneticilerinin esas amacı kamu hizmetidir ve bu yöneticilerin yeniden seçilebilme şansları hizmetlerinin kalitesi ile doğru orantılıdır. Ayrıca, günümüzde belediyeler ve diğer yerel yönetimler, vatandaşlara ön saflarda hizmet sağlayıcı olarak önemli bir rol oynamakta olup vatandaşlar yerel yönetimlere oldukça bağımlı hale gelmiştir (David vd., 2023). Vatandaşlar birçok problemlerini belediyelerin çözmesini, seçimle işbaşına getirdikleri belediye yöneticilerinden hayat standartlarını arttıracak, zamanında, kaliteli, adil ve hızlı hizmetler beklemektedirler. Belediye yöneticilerinin yönetimde kalmaları yerel halkın bu beklentilerini karşılayabilmeleri ile kuvvetli şekilde doğru orantılıdır. Belediye çalışanlarının önemli bir bölümü aynı zamanda birer seçmen olan yerel halk ile doğrudan muhatap olarak bu hizmetleri verdiklerinden, bu çalışanların verdikleri hizmetin kalitesinin seçmen davranışlarını belirlemede

oldukça etkili olması beklenir. Dolayısıyla belediye çalışanlarının iş memnuniyeti verdikleri hizmetin kalitesini de etkileyeceğinden çalışan memnuniyeti (ÇM) belediye yönetimi açısından oldukça önemlidir.

Ülkemizde özel sektörde ÇM üzerine yapılmış çok sayıda ampirik çalışma olmasına rağmen, kamu sektöründe bu konuda oldukça az sayıda çalışma mevcuttur. Kamu sektöründeki çalışma koşulları özel sektördeki çalışma koşullarından oldukça farklıdır. Örneğin OECD 2020 verilerine göre haftalık ortalama çalışma süresi Türkiye genelinde 45,6 saat iken (Gül ve Gökmen, 2024), Bağcılar Belediyesi'nde 41 saat civarındadır. Ancak kamu çalışanları daha az çalışmalarına rağmen, Gül ve Gökmen'e (2024) göre kamu sektörü çalışanları özel sektör çalışanlarına göre işlerinden daha az memnundurlar. Dolayısıyla özel sektörde ÇM üzerine yapılan araştırmalar kamu sektöründe tam yansımaları bulamayabilir. Bu nedenle kamu sektöründe, özellikle belediyelerde ÇM üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

Ülkemizde belediye çalışanlarının iş memnuniyetini araştıran bazı çalışmalar yapılmış olmasına rağmen (Yıldız, 2013; Yenler, 2017; Süer, 2017; Bilge, 2018), her bir belediyenin coğrafi konumuna, yerel halkın kültürüne ve belediyelerin büyüklük ve maddi imkanlarına bağlı olarak çalışanların iş memnuniyetlerini etkileyen faktörler ve etkileme düzeylerinin farklı olması olağandır. Bu nedenle neredeyse her bir belediye için ayrı çalışma yapmak gerekir. Dolayısıyla belediye personelinin iş tatminine yönelik alan çalışmaları konusunda literatürde büyük eksiklik ve derin bir boşluk vardır. Bu boşluğu doldurmaya katkı sunmak amacıyla bu çalışmada, Bağcılar Belediyesi özelinde belediye çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumları, işyerindeki çalışma süreleri ve kadro durumları gibi kişisel özelliklerinin bu çalışanların memnuniyet seviyeleri açısından anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu çalışmada 502 Bağcılar Belediyesi çalışanından gelen 441 geçerli anket yanıtı ile analizler yapılmış ve şu sonuçlar alınmıştır: ÇM çalışanların cinsiyet ve medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken; çalışanların yaşları, öğrenim durumları, işyerindeki çalışma süreleri ve kadro durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu yönüyle ve Bağcılar Belediyesi'nde bu konuda yapılan ilk çalışma olması dolayısıyla bu çalışma özgün ve literatüre katkı sağlayan bir çalışmadır. Ayrıca bu çalışma, belediye yöneticilerine ÇM açısından önemli ipuçları veren, belediyelerin insan kaynakları politikalarında ve yöneticilerinin personele yönelik uygulamalarında onlara yol gösteren bir çalışmadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde çalışmada ele alınan kavramlar anlatılmış, aynı zamanda hipotezler oluşturulmuştur. Metodoloji bölümünde araştırmanın teorik çerçevesi, alan araştırması ve verilerin analizinde kullanılan yöntemler ve izlenen yollar ele alınmıştır. Daha sonraki bölümde veri analizleri ve hipotez testleri yapılmıştır. Araştırma, kısıtlar ve önerilerin de yer aldığı sonuç bölümü ile bitirilmiştir.

## **2. Literatür Taraması**

### **2.1. Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından "memnun olma, sevinç duyma, sevinme" olarak tanımlanan memnuniyet, bireylerin psikolojik durumunu etkileyen iç ve dış faktörlerle şekillenen ve kişisel, sosyal ve duygusal açıdan olumlu etkiler yaratan bir kavramdır (Keser, 2012). ÇM ise çalışanların işlerinden ve iş ortamlarından aldıkları tatmin seviyesi (Locke, 1983), işyerindeki çeşitli faktörlerle (ücret, terfi, yönetici davranışları, çalışma arkadaşları vb.) ilgili duygusal tutumları neticesinde işlerini sevme ve işlerinden memnun olma derecesini ifade eden bir kavram olarak tanımlanabilir (Spector, 1997; Lutfans, 2002). Dolayısıyla, ÇM'nin kişinin iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu duygusal durumları içeren ve işe karşı verdiği duygusal bir tepki olduğu söylenebilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008; Saner ve Eyüpoğlu, 2012).

Belediye çalışanlarının memnuniyet seviyesi yönetimin çalışanlarına ne düzeyde adil ve saygın davrandığının bir yansıması olduğu gibi çalışanların psikolojik sağlığı ve duygusal iyi oluşlarının da bir göstergesidir (Spector, 1997). Memnun çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi olma olasılıkları daha yüksek olup, bu çalışanlar daha üretken, daha etkin ve daha verimli olurlar (Sarker, 2003); sonuçta daha kaliteli hizmet çıktıları elde edilir. Toplam kalite yönetimi anlayışına göre, memnuniyet seviyesi yüksek çalışanlar yüksek kaliteli hizmet sunacağından belediyenin müşterisi konumunda olan seçmenlerin memnuniyetini ve mevcut yönetime sadakatlerini pozitif etkileyecektir. ÇM seviyesi düşük olduğunda ise seçmen memnuniyetinin olumsuz etkilenmesi beklenebilir.

Bireylerin özelliklerine, zamana ve ulaşılan sonuca göre değişkenlik gösteren dinamik bir süreci ifade eden bir kavram olan ÇM (Özpehlivan, 2016), çalışanların genetik eğilimi, ailesel nedenler, eğitim düzeyleri, kültür yapıları, iş deneyimi, sosyal organizması ve çevresinden önemli şekilde etkilenir (Eren, 1996). ÇM'yi etkileyen unsurlar bireysel faktörler, sosyal faktörler, kültürel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak geniş bir yelpazeye yayılabilir (Mullins, 1996). Ancak genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında toplanır; ayrıca bazı çalışmalarda içsel ve dışsal faktörler olarak da gruplandırılmaktadır (Özpehlivan, 2015). Bireysel etkenler içsel faktörleri temsil ederken, kurumsal etkenler dışsal faktörleri ifade eder.

ÇM'yi etkileyen unsurların dikkate alınması, işletmelerin ve kurumların başarıya ulaşmasında kritik öneme sahiptir. Bu çalışmada ÇM'yi etkileyen bireysel faktörler olarak çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, işyerindeki statüleri ve çalışma sürelerine göre çalışanların memnuniyet seviyelerinde farklılaşma olup olmadığı aşağıda incelenmiştir.

## 2.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Bireysel Faktörler

### 2.2.1. Cinsiyet

Literatürde ÇM'nin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı hususunda bir fikirbirliği yoktur. Bazı araştırmacılar kadınların işlerindeki sosyal unsurlara daha fazla önem verdiklerinden daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını ileri sürerken (Grissom vd., 2012; Azim vd., 2013; Özdevecioğlu, 2023), bazı araştırmacılar ise erkek çalışanların daha yüksek ÇM'ye sahip olduğunu belirtmişlerdir (Chiu, 1998). Öte yandan, Bokemeirer ve William (1987), Mobley vd (1994), Fields ve Blum (1997) ve Andrade vd. (2019) gibi araştırmacılar ise özellikle kurumsal faktörler ve diğer kişisel faktörler kontrol değişkenler olarak turulmak koşuluyla ÇM ve cinsiyet ilişkisi konusunda ya tutarsız bulgular elde etmişler ya da anlamlı bir cinsiyet farkı bulamamıştır (Andrade vd. 2019). Ancak birçok araştırmada ÇM'nin cinsiyete göre farklılaştığını gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Chiu, 1998; Özdevecioğlu, 2003; Yazıcıoğlu, 2010; Azim vd., 2013; Andrade vd., 2019; Anastasiou ve Belios, 2020; Akbari vd., 2020; Özkan ve Akgenç, 2022; Kose ve Avcioglu, 2022; Peng vd., 2022). Literatürde, ÇM'nin cinsiyete göre farklılaştığını gösteren bulgularla daha fazla karşılaşıldığından aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub>: “Çalışan Memnuniyeti” “Çalışanların Cinsiyetine” göre anlamlı farklılıklar gösterir.*

### 2.2.2. Medeni Durum

Hayatın olağan akışında bekâr çalışanların iş devirlerinin daha yüksek olması nedeniyle iş doyumlarının evlilere göre daha düşük olması beklenir; zira evli çalışanlar ailelerine de bakmakla yükümlü olduklarından işlerine daha bağlı ve memnuniyete daha meyillidirler (Azim, 2013). Literatürde ağırlıklı olarak medeni durum ile ÇM arasında anlamlı negatif veya pozitif bir ilişki olmadığı yönünde bir görüş hakimdir (Gazioğlu ve Tansel, 2006). Örneğin ülkemizde yapılan araştırma sonuçlarında Bilgiç (1998), Toker (2007), Soyer vd. (2009) ve Ertekin ve Avunduk (2021) ÇM'nin medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını söylemişlerdir. Ancak diğer yandan Sevimli ve İşcan (2005), Gazioğlu ve Tansel (2006) Peng vd. (2022) ve Gül ve Gökmen (2024) ise ÇM'nin medeni duruma göre farklılaştığına dair bulgular elde etmişlerdir. Bu çalışmalar

ışığında, evli ve evli olmayanların sorumlulukları ve içsel durumlarının oldukça farklı olduğu da göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>2</sub>: “Çalışan Memnuniyeti” “Çalışanların Medeni Durumlarına” göre anlamlı farklılıklar gösterir.*

### **2.2.3. Yaş**

Yapılan araştırmalar çalışan yaşı ile ÇM arasında genelde pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğunu göstermiştir; çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinden aldıkları doyum artmaktadır (Saner ve Eyüboğlu, 2012; Cavanagh, 2020). Yaşları nispeten genç olan çalışanların daha ileri yaşta olanlara göre henüz çalışma hayatının başında olduklarından iş memnuniyetlerinin daha düşük olması beklenen bir durumdur; genç çalışanlar hem işlerinden daha fazla beklentiye sahiptir hem de bu beklentilerinin daha hızlı şekilde karşılanmasını isterler (Saner ve Eyüboğlu, 2012). Yine Gazioğlu ve Tansel (2006), Shrestha (2019), Anastasiou ve Belios, 2020, Özkan ve Akgenç (2022), Mgaiwa (2023) ve Gül ve Gökmen (2024) de yapmış oldukları çalışmalarda ÇM'nin yaşa bağlı olarak farklılaştığını belirtmişlerdir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>3</sub>: “Çalışan Memnuniyeti” “Çalışanların Yaşlarına” göre anlamlı farklılıklar gösterir.*

### **2.2.4. Öğrenim Düzeyi**

Eğitim düzeyleri yüksek çalışanların, iş tatmin oranlarının daha az eğitim görmüş çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu savunan (Baştemur, 2006) çalışmalar olsa da genel olarak öğrenim düzeyi artan kişilerin iş değiştirmek için daha fazla fırsatı olacağından kurumsal bağlılıkları ve bununla paralel olarak da memnuniyet seviyeleri daha düşük olacaktır. Nitekim Pehlivanoglu (2023) da araştırmasında eğitim düzeyi ile kurumsal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Eğitimi düşük olan çalışanların iş alternatifleri daha az olduğundan çalışmakta oldukları kuruma olan bağlılıkları da artacaktır (Karasu, 2009). Zaten literatürdeki birçok çalışmada eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin eğitim düzeyi düşük olanlara göre işlerinden daha az tatmin oldukları gözlemlenmiştir (Özpehlivan, 2015): Burris (1983), Gürbüz (2007), Eren (2008) ve Solomon vd. (2022) ÇM'nin çalışanların öğrenim düzeylerine göre farklılaştığını gösteren bulgular elde etmişlerdir. Bundan dolayı aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>4</sub>: “Çalışan Memnuniyeti” “Çalışanların Öğrenim Durumlarına” göre anlamlı farklılıklar gösterir.*

### **2.2.5. Statü**

Özellikle kamu sektöründe çalışanların kadro durumları çalışanların genel memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. Geçici veya kalıcı bir statüde çalışmayı niteleyen bu pozisyonlar genel olarak işçi ve memur olarak karşımıza çıkar. Ayrıca sözleşmeli veya kadrolu işçi kavramı da çalışanlar için önemlidir. Kadrolu sıfatı taşıyan pozisyonlar iş güvencesi ile beraber geldiğinden çalışanlar açısından en fazla istenen pozisyonlardır. Belediye yönetimleri seçimle değiştiğinden dolayıdır ki geçici statüde çalışan personelin iş güvencesi olmadığından stres düzeylerinin daha fazla olması beklenir. Örneğin, Topchyan ve Woehler (2020)'in çalışması geçici statüde çalışan öğretmenlerle kadrolu öğretmenlerin iş memnuniyetlerinin farklılaştığını göstermiştir. Dolayısıyla iş güvencesi olan memur ve kadrolu işçi statüsündeki çalışanların ÇM'nin daha yüksek olması beklenir; bu nedenle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H<sub>5</sub>: “Çalışan Memnuniyeti” “Çalışanların Kadro Durumlarına” göre anlamlı farklılıklar gösterir.*

### **2.2.6. Hizmet Süresi**

Çalışanların bir kurumda geçirdiği hizmet süresi arttıkça o çalışanların kurumlarına duydukları bağlılık artarken, aynı pozisyonda geçirilen süreler uzadığında işlerine ve kurumlarına karşı duygusal ve normatif bağlılıkları ise azalır. Bu durum, hizmet süresi ile ÇM arasında sıkı bir ilişki olduğunu, hizmet süresinin ÇM oluşumunu etkileyen önemli faktörlerden biri olduğunu gösterir (Grandey vd,

2005). Volkwein ve Zhou (2003) ve Pearson vd. (2005) iş tatmini ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görmüşlerdir. Saiyadain (2009) ise bireyin iş tatmininde işe yeni başladığı dönemde içinde var olan coşku sebebiyle iş tatminin yüksek olabileceği, geçen zamanla birlikte bu tatmin duygusunun azalacağı ve emeklilik dönemine doğru ise iş olanaklarının azalması sonucu tatminin tekrardan artacağı belirtmiştir. Yine Agler (2013), Yeşilyurt ve Koçak (2014) ve Yücel ve Koçak (2018) ve Klassen and Chiu (2010) de iş yerindeki çalışma süresi arttıkça aidiyet duygusunun gelişimine paralel olarak ÇM'nin de arttığını gözlemlemiştir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H<sub>6</sub>: “Çalışan Memnuniyeti” “Çalışanların Kurumda Kaç Yıl Çalıştıklarına” göre anlamlı farklılıklar gösterir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmada belediye çalışanlarının işleri bağlamında memnuniyetlerine etki eden unsurlar araştırılmıştır. Özelde İstanbul iline bağlı Bağcılar Belediyesi çalışanları örneklem olarak alınmıştır.

Araştırmada çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumları, işyerindeki çalışma süreleri ve kadro durumlarının memnuniyet seviyeleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara neden olup olmadığı incelenmiştir.

#### 3.2. Araştırma Metodu

Yukarıda belirtilen hipotezleri test etmek üzere Bağcılar Belediyesi çalışanlarından anket yoluyla bilgi toplamak amacıyla toplam 11 sorudan oluşturulan anket hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket 6 adet demografik soru ve 5 adet çalışan memnuniyeti sorusundan oluşmaktadır. Demografik sorular çalışanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, kadro durumu ve Bağcılar Belediyesi'nde çalıştıkları yıllara dair kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır.

Ankette kullanılan ÇM soruları 5'li Likert ölçeğinde kapalı uçlu olarak 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anketteki sorular daha önce geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş kamu sektörü çalışanlarına yönelik bir çalışmadan alınmış olup (Akyıldız, 2016), Bağcılar Belediyesi'ne göre uyarlanmıştır (Bakınız Tablo 1). Anket hazırlanırken ifadelerin basit, sade ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiş, Memnun5 sorusu ters soru olarak hazırlanmış, böylece katılımcıların soruları okumaksızın hepsine aynı cevapları vermelerinin önüne geçilmiştir.

#### 3.3. Araştırma Örnekleme ve Verilerin Toplanması

Araştırma evreni olarak toplam 3.154 kişiyi kapsayan Bağcılar Belediyesi çalışanları belirlenmiştir. Günümüzde İstanbul'un ve Türkiye'nin en kalabalık ilçelerinden olan Bağcılar 1992 yılında ilçe statüsü almıştır. Nüfus yapısı açısından adeta bir Türkiye mozaği olan Bağcılar ilçesi 2022 TÜİK verilerine göre 744.351 kişilik kayıtlı nüfusa sahiptir. Oldukça genç bir nüfus yapısına sahip olan Bağcılar İlçesi'nde nüfusun %24'ü 14 yaş ve altı, %42'si 25-49 yaş aralığında iken, genel nüfusun sadece %5'i 64 yaş üstündedir (<http://www.bagcilar.bel.tr/icerik/499/29/ilcemizin-tarihi.aspx>).

Örneklem büyüklüğü olarak 500 kişilik bir katılımcı grubu yeterli görülmüştür. Hata payına göre alınabilecek örneklem büyüklüğü tablosunda %5'lik hata payında 357 kişinin yeterli olacağı belirtilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Katılımcıların tespitinde Bağcılar Belediyesi çalışanları arasından basit tesadüfi örneklem seçimi uygulanmış, çalışanlara cep telefonları üzerinden anket linki gönderilmiş ve linke bağlanarak anketi doldurmaları istenmiştir. Toplam cevap sayısı 502'ye ulaştığında anket kabulü durdurulmuştur.

Yapılan incelemelerden sonra herhangi bir soruya yanıt vermeyen veya aynı soruya iki farklı yanıt veren katılımcılar ile ters soru dahil tüm memnuniyet sorularına aynı cevapları veren yanıtlar elenmiş, geçerli katılımcı sayısı 441 olarak belirlenmiştir.

### 3.4. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Verilerin analizlerinde SPSS Statistics 23 programı kullanılmıştır. ÇM soruları 441 katılımcı ile keşifsel faktör analizine (KFA) sokulmuş, KMO Bartlett test değeri 0,879 ve  $p=0,000$  ile örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmüştür. Bütün ÇM ölçeklerinin tek bir faktörde toplandığı ve hepsinin faktör yüklerinin gerekli olan 0,5 faktör yükünden (Hair vd., 2019) büyük olduğu görülmüştür (Bakınız Tablo 1). Dolayısıyla, KFA sonucunda KMO değerinin 0,879; Bartlett Küresellik testi anlamlılık değeri  $Sig=0,000$  ( $p<0,01$ ) olduğundan ölçek geçerliliği vardır. Ayrıca, ölçeklerin Cronbach'ın Alpha katsayısı 0,924 olarak tespit edildiğinden ölçekler güvenilirdir.

**Tablo 1. Çalışan Memnuniyeti Soruları Faktör Yükleri**

Sorular	Faktör 1	Cronbach's Alpha
Bağcılar Belediyesi'nde çalışmaktan çok memnunum.	0,910	
Bağcılar Belediyesi'nde çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim.	0,929	
Bağcılar Belediyesi, çalışanlarının memnuniyetine önem verir.	0,820	0,924
Bağcılar Belediyesi'nde çalışmaya devam etmek isterim.	0,920	
Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılmak istiyorum.	0,820	

### 3.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Toplam 502 kişiden dönüş olmuş, herhangi bir soruya yanıt vermeyenler, birden fazla seçeneği işaretleyenler ve tüm memnuniyet sorularına aynı yanıtları verenler elenmiş ve toplam 441 katılımcıdan gelen yanıtlar analizlere sokulmuştur.

**Tablo 2. Katılımcıların Tanımlayıcı Kategorik İstatistikleri**

KATILIMCILAR	KATILIMCI SAYISI	KATILIMCI YÜZDESİ
Erkek Katılımcılar	339 kişi	%76,87
Kadın Katılımcılar	102 kişi	%23,13
21 Yaş ve Altı Katılımcılar	5 kişi	%01,13
22-29 Yaşındaki Katılımcılar	66 kişi	%14,97
30-39 Yaşındaki Katılımcılar	129 kişi	%29,25
40-49 Yaşındaki Katılımcılar	157 kişi	%35,60
50 Yaş ve Üstü Katılımcılar	84 kişi	%19,05
Evli Katılımcılar	330 kişi	%74,83
Bekar Katılımcılar	111 kişi	%25,17
Lise Mezunu ve Altı	198 kişi	%44,90
Ön lisans ve Lisans Mezunları	207 kişi	%46,94
YL ve Doktora Mezunları	36 kişi	%08,16
İşçi Kadrosunda Çalışanlar	18 kişi	%04,08
Memur Kadrosunda Çalışanlar	132 kişi	%29,93
Sözleşmeli Olarak Çalışanlar	4 kişi	%00,91
Başak AŞ'de Çalışanlar	287 kişi	%65,08
2 Yıldan Az Çalışmış Katılımcılar	97 kişi	%22,00

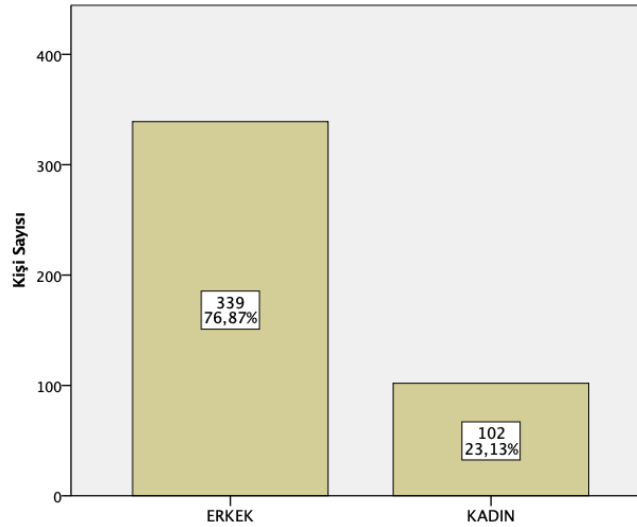
2-4 Yıl Çalışmış Katılımcılar	77 kişi	%17,46
5-9 Yıl Çalışmış Katılımcılar	60 kişi	%13,61
10 Yıl ve Fazla Çalışmış Katılımcılar	207 kişi	%46,94

Demografik verileri yakından incelediğimizde çalışanların %77 gibi büyük çoğunluğunun erkek ve yine %75'inin evli olduğu görülmektedir. Yine yaklaşık %65'i 30-50 yaş aralığındadır. Personelin öğrenim düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir ki, katılımcıların yaklaşık yarısı üniversite mezunudur. Yine çalışanların yarısına yakını en az 10 yıldır Bağcılar Belediyesi'nde çalışan kişilerdir (Bakınız Tablo 2).

### 3.6. Hipotez Testleri

Katılımcı çalışanlara cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumları, işyerindeki çalışma süreleri ve kadro durumları olmak üzere toplam 6 demografik soru sorulmuştur. Cinsiyet ve Medeni Durum değişkenleri ikişer gruptan oluşurken, Yaş, Öğrenim Durumları, İşyerindeki Çalışma Süreleri ve Kadro Durumları ikiden fazla gruptan oluşmaktadır. Bu nedenle grup ortalamalarının ÇM açısından farklılaşıp farklılaşmadıklarına bakmak için Cinsiyet ve Medeni Durum değişkenleri için 'Bağımsız Örneklem- T Testi' uygulanırken, diğer değişkenler için 'Tek Yönlü Anova Testi' kullanılmıştır. Anova testine sokulan Öğrenim Durumları, İşyerindeki Çalışma Süreleri ve Kadro Durumları değişkenleri Levene Test sonuçlarına göre homojen bir dağılım göstermedikleri görüldüğünden Post-Hoc olarak Game's Howell Testi seçilmiştir. Yaş değişkeninde ise varyanslar homojen dağılım gösterdiğinden Post-Hoc olarak Tukey Testi uygulanmıştır.

- **Çalışan Memnuniyetinin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması**



**Şekil 1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Katılımcıların yaklaşık dörtte üçü (339 kişi, %76,87) erkek iken, dörtte biri (102 kişi, %23,13) ise kadın katılımcılardan oluşmaktadır (Bakınız Şekil 1).

**Tablo 3. Cinsiyet Değişkeni T-Testi Tablosu**

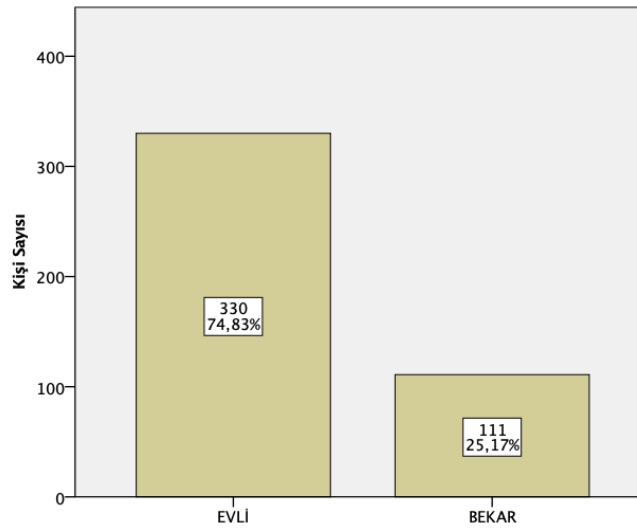
Varyans Dağılımı	Levene Testi		T- Testi Sonuçları				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı



Homojen	0,000	0,992	1,170	439	0,243	0,11737	0,10031
Homojen Değil			1,183	169,188	0,239	0,11737	0,09924

Levene Testi varyansların homojen dağıldığını göstermektedir ( $p=0,992 > 0,05$ ). Dolayısıyla T-Testi sonucu ÇM'nin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p=0,243 > 0,05$ ). Dolayısıyla **H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmemiştir**. Bu sonuçlar Şahin (2007) ve Andrade vd. (2019)'un bulguları ile uyumlu iken Anastasiou ve Belios, 2020; Akbari vd., 2020; Özkan ve Akgeç, 2022; Kose ve Avcioglu, 2022; Peng vd., 2022 gibi araştırmacıların bulguları ile uyuşmamaktadır.

• **Çalışan Memnuniyetinin Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması**



**Şekil 2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

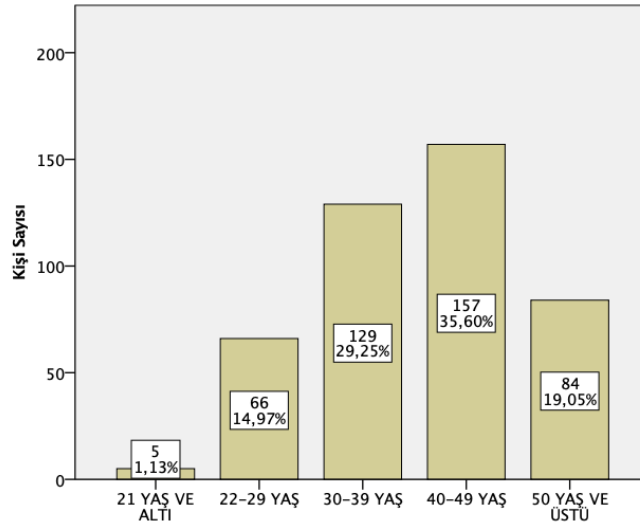
Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında yaklaşık dörtte üçünün (330 kişi ile %74,83) evli olduğu görülmektedir. Çalışan yaşlarına bakıldığında çalışanların %84'ü 30 yaş ve üstü olduğundan evli olanların oranlarının yüksek olması beklenen bir durumdur (Bakınız Şekil 2).

**Tablo 4. Medeni Durum Değişkeni T-Testi Tablosu**

Varyans Dağılımı	Levene Testi		T- Testi Sonuçları				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı
Homojen	1,135	0,287	-1,794	439	0,074	-,17446	0,09725
Homojen Değil			-1,883	206,726	0,061	-,17446	0,09267

Levene Testi varyansların homojen dağıldığını göstermektedir ( $p=0,287 > 0,05$ ). T-Testi sonucu ÇM'nin çalışanların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir ( $p=0,074 > 0,05$ ). Dolayısıyla **H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmemiştir**. Bu bulgularımız Bilgiç (1998), Toker (2007), Soyer vd. (2009) ve Ertekin ve Avunduk (2021)'in bulgularıyla uyuşmaktadır.

• **Çalışan Memnuniyetinin Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılaşması**



**Şekil 3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı**

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları yukarıda verilmiş olup, çalışanların yarısının orta yaşta olduğu görülmektedir. Çalışanların %35,60'ı 40-49 yaşta, %19,05'i 50 yaş ve üzeridir. Yaş aralığı bakımından en düşük kesim 21 yaş ve altı (5 kişi ile % 1,13) kesimdir (Bakınız Şekil 3).

**Tablo 5. Yaş Değişkeni One-Way ANOVA Tablosu**

LEVENE TEST		ANOVA				
Levene	1,980		Sum of	Mean		
Statistic			Squares	df	Square	F
df1	4	Between	10,410	4	2,602	3,367
df2	436	Within	336,995	436	0,773	
Sig.	0,097	Total	347,405	440		0,010

Levene Testi varyansların homojen dağıldığını göstermektedir ( $p= 0,097 > 0,05$ ). Bu nedenle One-Way ANOVA testinde Post-Hoc olarak Tukey testi seçilmiştir. ANOVA testi modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p= 0,010$ ).

**Tablo 6. Yaş Değişkeni Tukey Testi**

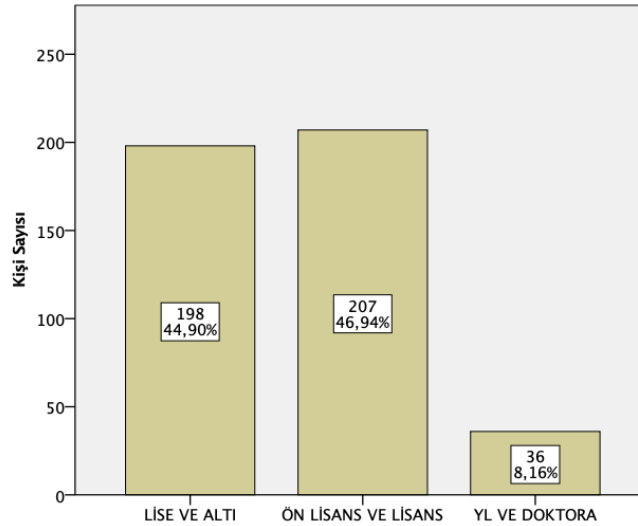
(I) YAŞ	(J) YAŞ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
21 YAŞ VE ALTI	22-29 YAŞ	0,38364	0,40779	0,881
	30-39 YAŞ	0,71535	0,40072	0,384
	40-49 YAŞ	0,76459	0,39938	0,311
	50 YAŞ VE ÜSTÜ	0,53905	0,40471	0,671
22-29 YAŞ	21 YAŞ VE ALTI	-0,38364	0,40779	0,881
	30-39 YAŞ	0,33171	0,13305	0,094
	40-49 YAŞ	<b>0,38095*</b>	0,12897	<b>0,027</b>
30-39 YAŞ	50 YAŞ VE ÜSTÜ	0,15541	0,14461	0,820
	21 YAŞ VE ALTI	-0,71535	0,40072	0,384
	22-29 YAŞ	-0,33171	0,13305	0,094
40-49 YAŞ	40-49 YAŞ	,04924	0,10447	0,990
	50 YAŞ VE ÜSTÜ	-0,17630	0,12326	0,608
	21 YAŞ VE ALTI	-0,76459	0,39938	0,311
	22-29 YAŞ	<b>-0,38095*</b>	0,12897	<b>0,027</b>

50 YAŞ VE ÜSTÜ	30-39 YAŞ	-0,04924	0,10447	0,990
	50 YAŞ VE ÜSTÜ	-0,22554	0,11885	0,320
	21 YAŞ VE ALTI	-0,53905	0,40471	0,671
	22-29 YAŞ	-0,15541	0,14461	0,820
	30-39 YAŞ	0,17630	0,12326	0,608
	40-49 YAŞ	0,22554	0,11885	0,320

\*. The mean difference is significant at the 0,05 level.

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel olarak 21 yaş ve altı grubun  $\bar{C}M$ 'si en yüksek olan grup, 30-39 yaş grubunun ise en memnuniyetsiz olan grup olduğu görülmektedir. Ancak istatistiksel olarak sadece 22-29 Yaş ile 40-49 yaş grubu arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar  $\bar{C}M$ 'nin çalışan yaşına göre anlamlı şekilde farklılaştığını ileri süren Gazioğlu ve Tansel (2006), Shrestha (2019), Anastasiou ve Belios, 2020, Özkan ve Akgenç (2022), Mgaiwa (2023) ve Gül ve Gökmen (2024) gibi araştırmacıların sonuçları ile kısmi olarak uyduğundan **H<sub>3</sub> hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

• **Çalışan Memnuniyetinin Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Farklılaşması**



**Şekil 4. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı**

Öğrenim durumları açısından katılımlar incelendiğinde çalışanların öğrenim seviyelerinin genelde yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların %55,10'u (243 kişi) en az ön lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır (Bakınız Şekil 4).

**Tablo 7. Öğrenim Durumu Değişkeni One-Way ANOVA Tablosu**

LEVENE TEST		ANOVA				
Levene	3,169	Sum of	Mean			
Statistic		Squares	df	Square	F	Sig.
df1	2	Between	12,551	2	6,276	8,209
df2	438	Within	334,854	438	0,765	
Sig.	0,043	Total	347,405	440		

Levene Testi varyansların homojen dağılmadığını göstermektedir ( $p=0,043 < 0,05$ ). Bu nedenle One-Way ANOVA testinde Post-Hoc olarak Games-Howell testi uygulanmıştır (Games, 1971). ANOVA testi modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,000$ ).

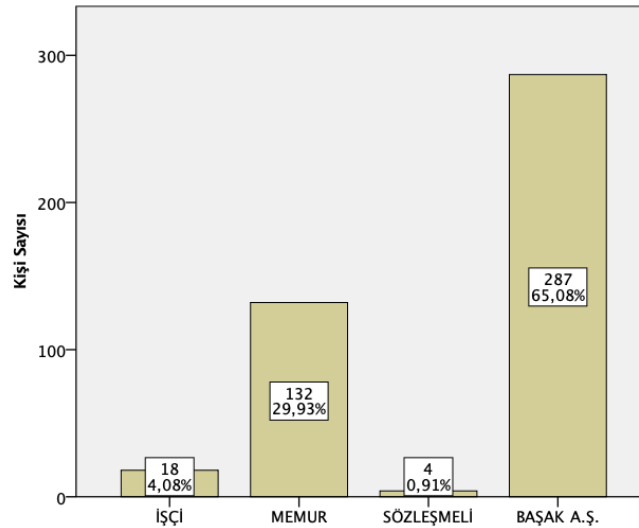
**Tablo 8. Öğrenim Durumu Değişkeni Games-Howell Testi**

Games-Howell		Mean Difference	Std. Error	Sig.
(I) ÖĞRENİM	(J) ÖĞRENİM	(I-J)		
LİSE VE ALTI	ÖN LİSANS VE LİSANS	<b>0,25209*</b>	0,08548	<b>0,009</b>
	YL VE DOKTORA	<b>0,55909*</b>	0,17941	<b>0,009</b>
ÖN LİSANS VE LİSANS	LİSE VE ALTI	<b>-0,25209*</b>	0,08548	<b>0,009</b>
	YL VE DOKTORA	0,30700	0,18010	0,215
YL VE DOKTORA	LİSE VE ALTI	<b>-0,55909*</b>	0,17941	<b>0,009</b>
	ÖN LİSANS VE LİSANS	-0,30700	0,18010	0,215

\*. The mean difference is significant at the 0,05 level.

Analiz sonuçlarına göre sadece ön lisans ve lisans ile YL ve doktora grupları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Sonuçlar ÇM en yüksek olan grubun üniversite okumayan grup olduğunu göstermektedir. ÇM en düşük olan grup ise öğrenim düzeyi en yüksek olan YL ve Doktora mezunlarıdır. Dolayısıyla Bağcılar Belediyesi çalışanlarının öğrenim düzeyi arttıkça memnuniyet seviyeleri düşmektedir. Bu bulgular Gürbüz (2007), Eren (2008), Özpehlivan (2015) ve Solomon vd. (2022)'nin bulguları ile de uyuşmaktadır. **H4 hipotezi desteklenmiştir.**

#### • Çalışan Memnuniyetinin Çalışanların Kadro Durumlarına Göre Farklaşması



**Şekil 5. Katılımcıların Bağcılar Belediyesi'nde Kadro Durumlarına Göre Dağılımı**

Başak AŞ Bağcılar Belediyesi'ne bağlı bir şirket olup belediye çalışanlarının çoğunluğu gerek kanuni nedenlerle gerekse de siyasi nedenlerle bu şirket bünyesinde istihdam edilmektedir. Bu durum büyükşehir belediyeleri de dahil olmak üzere ülkemizde belediye çalışanlarının istihdamında oldukça sık görülen bir durumdur. Toplam 3.154 çalışanı olan Bağcılar Belediyesi'nin 2.624 çalışanı (%83,2: Yaklaşık beşte dördü) Başak AŞ'de sigortalı gözükmektedir. Katılımcılarımızın %65'i Başak AŞ'de çalışmaktadır ki bu da örneklemimizin araştırma evrenini temsil ettiğini göstermektedir (Bakınız Şekil 5).

**Tablo 9. Kadro Durumu Değişkeni One-Way ANOVA Tablosu**

LEVENE TEST		ANOVA				
Levene Statistic	3,891	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
df1	3	Between Groups	7,314	3	2,438	3,133
df2	437	Within Groups	340,091	437	0,778	0,025
Sig.	0,009	Total	347,405	440		

Levene Testi varyansların homojen dağılmadığını göstermektedir ( $p=0,009 < 0,05$ ). Bu nedenle One-Way ANOVA testinde Post-Hoc olarak Games-Howell testi uygulanmıştır (Games, 1971). ANOVA testi modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,025$ ).

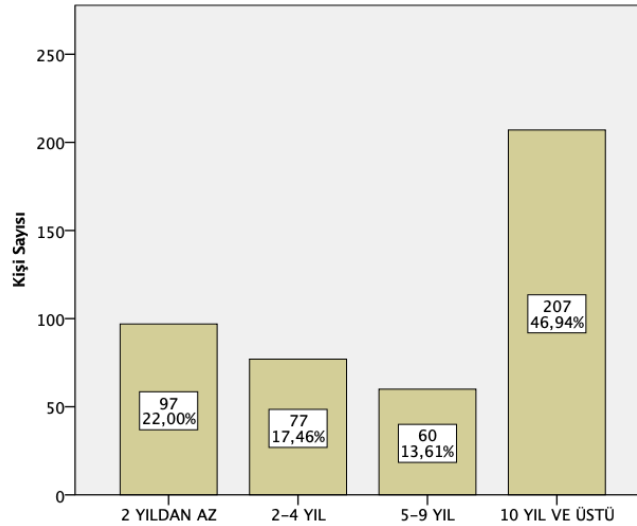
**Tablo 10. Kadro Durumu Değişkeni Games-Howell Testi**

Games-Howell (I) KADRO	(J) KADRO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
İŞÇİ	MEMUR	<b>0,65051*</b>	0,13016	<b>0,000</b>
	SÖZLEŞMELİ	0,76111	0,89472	0,830
	BAŞAK AŞ	<b>0,50867*</b>	0,11906	<b>0,001</b>
MEMUR	İŞÇİ	<b>-0,65051*</b>	0,13016	<b>0,000</b>
	SÖZLEŞMELİ	0,11061	0,89148	0,999
	BAŞAK AŞ	-0,14183	0,09158	0,410
SÖZLEŞMELİ	İŞÇİ	-0,76111	0,89472	0,830
	MEMUR	-0,11061	0,89148	0,999
	BAŞAK AŞ	-0,25244	0,88993	0,991
BAŞAK AŞ	İŞÇİ	<b>-0,50867*</b>	0,11906	<b>0,001</b>
	MEMUR	0,14183	0,09158	0,410
	SÖZLEŞMELİ	0,25244	0,88993	0,991

\*. The mean difference is significant at the 0,05 level.

Analiz sonuçlarına göre genel olarak en memnun grup İşçi kadrosunda çalışanlardır. İstatistiksel olarak anlamlı farklılık gösteren gruplara baktığımızda İşçi kadrosunda çalışanların memurlardan ve Başak AŞ’de çalışanlardan daha memnun olduğu görülmektedir. Her ne kadar sözleşmeli çalışan grup en memnuniyetsiz grup olsa da bu farklılaşma istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla **H<sub>5</sub> Hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

• **Çalışan Memnuniyetinin Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre Farklılaşması**



**Şekil 6. Katılımcıların Bağcılar Belediyesi’nde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Yukarıdaki tablo çalışanların beşte birinden fazlasının son 2 yıl içerisinde belediyeye alınmış olduğunu göstermektedir. Yaklaşık %31 çalışan (137 kişi) ise 2-9 yıldır belediyede çalışmaktadır. Belediye seçimlerinde aynı parti yöneticilerinin 4 seçim dönemi üst üste kazanması nedeniyle çalışanların yaklaşık yarısının (207 kişi ile %46,94) 10 yıldan daha fazla süreyle belediyede çalıştığı görülmektedir (Bakınız Şekil 6).

**Tablo 11. Deneyim Durumu Değişkeni One-Way ANOVA Tablosu**

LEVENE TEST		ANOVA					
Levene Statistic	6,386		Sum of Squares	of df	Mean Square	F	Sig.
df1	3	Between Groups	31,117	3	10,372	14,331	0,000
df2	437	Within Groups	316,289	437	0,724		
Sig.	0,000	Total	347,405	440			

Levene Testi varyansların homojen dağılmadığını göstermektedir ( $p=0,000 < 0,05$ ). Bu nedenle One-Way ANOVA testinde Post-Hoc olarak Games-Howell testi uygulanmıştır (Games, 1971). ANOVA testi modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,000$ ).

**Tablo 12. Deneyim Durumu Değişkeni Games-Howell Testi**

Games-Howell (I) DENEYİM	(J) DENEYİM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
2 YILDAN AZ	2-4 YIL	0,12642	0,10665	0,637
	5-9 YIL	0,76330*	0,15497	0,000
	10 YIL VE ÜSTÜ	0,50900*	0,09397	0,000
2-4 YIL	2 YILDAN AZ	-0,12642	0,10665	0,637
	5-9 YIL	0,63688*	0,15960	0,001
	10 YIL VE ÜSTÜ	0,38258*	0,10143	0,001
5-9 YIL	2 YILDAN AZ	-0,76330*	0,15497	0,000
	2-4 YIL	-0,63688*	0,15960	0,001
	10 YIL VE ÜSTÜ	-0,25430	0,15142	0,341
10 YIL VE ÜSTÜ	2 YILDAN AZ	-0,50900*	0,09397	0,000
	2-4 YIL	-0,38258*	0,10143	0,001
	5-9 YIL	0,25430	0,15142	0,341

\*. The mean difference is significant at the 0,05 level.

Analiz sonuçları 2 yıldan az çalışanların en yüksek memnuniyet seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. 5-9 yıldır belediyede çalışan personelin ÇM'i ise en düşük seviyededir. Toplam 6 ilişkiden 4 tanesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Bu bulgular Volkwein ve Zhou (2003), Pearson vd. (2005), Klassen and Chiu (2010), Agler (2013), Yeşilyurt ve Koçak (2014) ve Yücel ve Koçak (2018)'in bulgularını da desteklemektedir. Dolayısıyla **H<sub>6</sub> Hipotezi desteklenmiştir.**

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Çalışan memnuniyeti örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için oldukça önemli bir kavramdır. Özellikle hizmet sektöründe hizmetlerin kalitesinin yüksek olması müşteri memnuniyeti ile doğrusal bir ilişki gösterir. Hizmetlerin kalitesi de ÇM ile doğrusal bir ilişki içinde olduğundan kurumların müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri ÇM'yi tesis etmelerinden geçer. Hizmet kalitesi çalışan performansı ile ayrılmaz bir bütünlük oluşturduğundan hizmet kalitesini artırmak isteyen kurum veya kuruluşlar çalışanların performanslarını arttırmak zorundadır (Surya vd., 2018). Belediyeler açısından bu durumun önemi daha da artmaktadır. Belediye yönetiminin seçimleri tekrar kazanarak görevlerine devam edebilmesi, müşterileri olan seçmenlerin belediye hizmetlerinden memnun olmaları ile mümkündür. Bu durum belediye çalışanlarının işlerinden memnun olmalarının belediye yöneticileri için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada verilerin analizinde Cinsiyet ve Medeni Durum değişkenleri ikişer gruptan oluştuğundan bu değişkenler için 'Bağımsız Örneklem- T Testi' uygulanmıştır. Yaş, Öğrenim Durumu, İşyerindeki Çalışma Süresi ve Kadro Durumu değişkenleri ise ikiden fazla gruptan

oluştuklarından grup ortalamalarının ÇM açısından farklılaşıp farklılaşmadıklarına bakmak için ‘Tek Yönlü Anova Testi’ uygulanmış, Post-Hoc olarak Game’s Howell Testi- kullanılmıştır.

T-Testi sonuçlarına göre ÇM cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamış ve  $H_1$  hipotezi ret edilmiştir. Bu bulgular Şahin (2007), Toker (2007), Özaydın ve Özdemir (2014), Özdemir vd. (2019) ve Andrade vd. (2019)’un çalışmalarıyla paralellik arz etmektedir. Bu araştırmacılar da yaptıkları çalışmalarında erkek ve kadın çalışanların iş memnuniyetlerindeki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığını saptamışlardır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi ÇM’nin cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığını gösteren bulgular da vardır. Örneğin, Akbari vd. (2020), Özkan ve Akgeç (2022), ve Kose ve Avcioglu (2022) erkek ve kadın çalışanların iş tatmini düzeylerinin farklılaştığı yönünde bulgular elde etmişlerdir.

Yapılan T-Testi analizinde cinsiyete benzer şekilde ÇM’nin çalışanların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüş  $H_2$  hipotezi de ret edilmiştir. Literatürde Bilgiç (1998), Toker (2007), Soyer vd. (2009), Özdemir vd. (2019) ve Ertekin ve Avunduk (2021) da yaptıkları araştırmalarda evli ve bekar çalışanların iş tatmin seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığına dair bulgular elde ettiklerinden bu çalışma anılan çalışmaları destekler niteliktedir.

Tek yönlü ANOVA testi ile analiz sonuçları ÇM’nin çalışanların yaşlarına göre bazı yaş düzeylerinde anlamlı olarak farklılaştığını, bazı yaş grupları arasında ise anlamlı olarak farklılaşmadığını gösterdiğinden  $H_3$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Toplamda beş yaş grubuna bölünen çalışanlarda istatistiksel olarak sadece 22-29 Yaş ile 40-49 yaş grupları arasında anlamlı bir farklılaşma mevcuttur. Kısmen de ÇM’nin çalışanların yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığına ilişkin bu çalışmanın bulguları ile Toker (2007), Shrestha (2019), Anastasiou ve Belios, 2020, Özkan ve Akgeç (2022), Mgaiwa (2023) ve Gül ve Gökmen (2024) gibi araştırmacıların çalışan yaşına göre ÇM’nin farklılaştığını gösteren sonuçları ile uyumaktadır. Ayrıca analiz sonuçları en genç grup olan 21 yaş ve altı grubun memnuniyet seviyesinin en yüksek grup olduğunu göstermiştir. Bu durum henüz genç yaşta olan çalışanların yüksek bir iş güvencesinden yoksun olsa da kamu sektöründe iş bulduklarından dolayı kendilerini şanslı hissetmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Analiz sonuçları  $H_4$  hipotezinin de desteklendiğini, Bağcılar Belediyesi çalışanlarının iş memnuniyetlerinin öğrenim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaştığını göstermiştir. Bu bulgular Metle (2001), Gürbüz (2007), Toker (2007), Eren (2008), Özpehlivan (2015) ve Solomon vd.’nin (2022) çalışanların öğrenim düzeylerine göre iş memnuniyet seviyelerinin istatistiksel olarak farklılaştığı yönünde elde ettikleri bulguları destekler mahiyettedir. Analiz sonuçları öğrenim düzeyi yükseldikçe çalışanların iş tatmin düzeylerinin düştüğünü, ÇM’si en yüksek çalışanların üniversite okumamış çalışanlar ve ÇM’si en düşük çalışanların ise yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlar olduğunu göstermektedir. Bu durum özellikle doktora mezunlarının kendilerini yaptıkları işe göre aşırı nitelikli görmelerinden kaynaklanabilir. Bu sonuçlar bir çalışanın eğitim seviyesi yaptığı işe göre çok yüksekse iş tatminsizliğinin artacağına; aradaki fark orta seviyelerde ise tatminsizliğin daha düşük düzeylerde kalacağını gösteren bulguları (Burriss, 1983) desteklemektedir.

Belediyelerde işçi ve memur kadrolu çalışanların iş güvencesi, belediye şirketi olan Başak AŞ’de çalışanlara göre oldukça yüksektir. Bu nedenle sonuçlarda, beklenildiği gibi, Başak AŞ’de çalışanların iş memnuniyet düzeyi en az olarak çıkmıştır. En memnun grup ise işçi kadrosunda çalışanlardır. Bu durumun işçi kadrosundaki çalışanların hem iş güvencesine hem de memur çalışanlara göre daha az sorumluluk sahibi olmalarına rağmen daha fazla gelir elde etmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla  $H_5$  hipotezi kısmen de olsa desteklenmiştir. Bu sonuçlar, Topchyan ve Woehler (2020)’nin geçici işçilerin iş memnuniyeti düzeylerinin kadrolulara göre anlamlı farklılık gösterdiği yönündeki bulgularıyla da uyumaktadır.

Analiz sonuçları Bağcılar Belediyesi iş görenlerinin çalışan memnuniyetlerinin bu çalışanların belediyedeki çalışma yıl sayısına göre de anlamlı olarak farklılaştığını göstermiştir;  $H_6$  Hipotezi

desteklenmiştir. Bu bulgular Volkwein ve Zhou (2003), Pearson vd. (2005), Klassen and Chiu (2010), Agler (2013), Yeşilyurt ve Koçak (2014) ve Yücel ve Koçak'ın (2018) bulgularını da desteklemektedir. Sonuçlar belediye'deki çalışma süresi 5-9 yıl olan personelin ÇM'lerinin en düşük seviyede olduğunu gösterirken, çalışma süresi 2 yıldan az olan yani belediyede yeni çalışmaya başlamış olan çalışanların en yüksek memnuniyet seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Zaten araştırmalar bireyin işe başladığı zamanlarda içinde bulunduğu coşku nedeniyle ÇM'sinin yüksek olup, zamanla azalabildiğini işaret etmektedir (Saiyadain, 2009). Belediyelerde işe girmenin özel sektöre kıyasla nispeten zor olması, siyasi bağlantıların bu durumda önemli rol oynaması gibi nedenler yeni işe girenlerin ÇM'lerinin diğerlerinden daha yüksek olmasının sebepleri olabilir.

Bu çalışmada belediye çalışanlarının memnuniyetini etkileyen kişisel faktörler incelenmiştir. Çalışma evreni olarak İstanbul'un en kalabalık nüfuslu ilçelerinden bir olan Bağcılar seçilmiştir. Yapılan bu çalışma Bağcılar Belediyesi özelinde ÇM üzerine yapılmış ilk çalışma ve Türkiye'de belediye çalışanları üzerine yapılmış az sayıdaki çalışmadan biridir. Bu nedenle bu çalışma literatürde var olan boşluğun doldurulması için önemli katkı sağlamıştır.

Ayrıca elde edilen sonuçlar belediye yöneticilerine yol gösterici nitelikte olduğundan bu çalışma, belediyelerde İK uygulamalarında da kullanılabilecek bir kaynak araştırma olmuştur. Örneğin belediyede iki yıldan daha az süredir çalışan personel ÇM'sinin en yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle yönetim bu yeni personeli halka yüz yüze verilen hizmetlerde daha fazla ve daha etkin kullanabilir. Belediyeler en önemli yerel yönetim birimi olup halkla doğrudan iletişim içerisinde olan hizmet kurumlarıdır. Belediye hizmetlerinin aksamadan yürütülmesi, hizmet kalitelerinin yüksek olması halkın yaşam kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle belediyelerde ÇM'ne yönelik araştırmalar daha fazla miktarda ve sıklıkla yapılmalıdır.

Bu çalışma değerli bilgiler sağlasa da bazı sınırlılıkları da vardır. Veriler sadece Bağcılar Belediyesi çalışanlarından toplanmıştır. Ancak, Türkiye'deki belediyeler büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyeleri olarak çeşitlendirilmiştir. Her bir türdeki belediye çalışanları farklı çalışma ortamlarına sahip olup, bu çalışma ortamları coğrafi, yerel kültür vb. birçok diğer unsura göre şekillenmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bölgesel kapsamı, sonuçlarının farklı belediyelerde uygulanabilirliğini sınırlayabilir. Ayrıca bu çalışma için anket tekniğiyle elde edilen verilerin katılımcılar tarafından objektif olarak yanıtlanmamış olma olasılığı vardır. Bir yerel yönetim biriminde çalışan bu katılımcılar, kendilerini olumsuz yönde etkileyecek bir çalışma olabileceği düşüncesiyle subjektif davranmış olabilirler. Ayrıca çalışma tek bir coğrafi bölgede yapıldığından, çalışmanın sonuçları genellenememektedir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda bu konuda genellemelere olanak sağlayacak şekilde farklı büyüklükte farklı bölgelerdeki belediyelerin yer alması önerilir.

Literatürde ÇM konusunda özel sektör çalışanlarına yönelik birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, kamu sektöründe özellikle belediyelere yönelik çalışmalar oldukça az sayıdadır. Ülkemizde 81 il ve 922 ilçe belediyesi olduğu düşünüldüğünde bu sayının azlığı kendini daha da hissettirmektedir. Ülkemizdeki coğrafik ve demografik çeşitlilik göz önünde bulundurulduğunda her bir belediyede çalışma koşullarının kendine özgü olduğu söylenebilir. Memnuniyet kavramı sosyal ve kültürel değişkenlerden etkilendiğinden ve ayrıca ÇM'nin personelin demografik özelliklerine göre farklılaştığından dolayı bu tür çalışmalardan elde edilen bulguların genelleştirilebilmesi için çok sayıda ampirik araştırmaya ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar genel olarak literatürde belediyeler dışında yapılmış çalışmalarla paralellik arz etse de bazı konularda özel sektörden farklılaştığına işaret etmektedir. Örneğin belediye çalışanlarında öğrenim düzeyi yükseldikçe iş memnuniyetinin azalması dikkat çekicidir. Bu sonuçlarda belediyelerde liyakate göre değil de siyasi bağlantılara göre personel alımlarının etkili olup olmadığına yönelik araştırmalar yapılmalıdır. Ülkemiz belediyelerindeki özellikle işe alımlar ve terfilerdeki insan kaynakları uygulamalarının siyasi konjonktürden oldukça yüksek bir seviyede etkilenmektedir; bu nedenle belediye personeli çalışanlarının verdikleri yanıtların sadece akademik



veri olarak kullanılacağına ikna edilmesi gerekir. Yine çalışanların belediye yönetimindeki partiyi destekleyip desteklemediğine göre de bir sınıflandırma yapılarak araştırmalar daha derinleştirilebilir.

Gelecekteki araştırmaların farklı bölgelerde büyükşehir, il ve beldelerde yapılması önerilir. Ayrıca gelecekteki araştırmalar, çalışan memnuniyetini etkileyen ek değişkenler ile potansiyel moderatör ve aracı değişkenler üzerine de yoğunlaşabilir. Örneğin örgütsel iletişim, çalışma koşulları, yönetim tarzı gibi kurumsal faktörler üzerine yoğunlaşmış çalışmalar yapılabilir; bu çalışmalarda kişisel özelliklerin aracı ve moderatör etkilerinin ortaya konması ÇM'yi etkileyen faktörlerin daha iyi açıklanması ve anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

## YAZARLARIN KATKISI

Bu çalışmanın bütün bölümleri iki yazar tarafından eşit paylaşım ile hazırlanmıştır.

## ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Agler, J. R. (2013). *Employee satisfaction as it relates to Corporate Social Responsibility: A quantitative study*. University of Phoenix. <https://www.proquest.com/openview/c783a400dd8bb08dd77f20fdc1741cd5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Akbari, M., Bagheri, A., Fathollahi, A., & Darvish, M. (2020). Job satisfaction among nurses in Iran: does gender matter? *Journal of multidisciplinary healthcare*, 71-78. <https://core.ac.uk/download/pdf/589997174.pdf>
- Akyıldız, G. (2016). *Kamu Sektöründe Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, B., Nihat, K. A. Y. A., & Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90. [https://dergipark.org.tr/en/pub/comuybd/issue/43594/533778#article\\_cite](https://dergipark.org.tr/en/pub/comuybd/issue/43594/533778#article_cite)
- Andrade, M. S., Westover, J. H., & Peterson, J. (2019). Job satisfaction and gender. *Journal of Business Diversity*, 19(3). <https://articlearchives.co/index.php/JBD/article/view/1789/1770>
- Azim, M. T., Haque, M. M., & Chowdhury, R. A. (2013). Gender, marital status and job satisfaction an empirical study. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488. [https://www.researchgate.net/profile/Mohammad-Azim-4/publication/256092672\\_Gender\\_Marital\\_Status\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_An\\_Empirical\\_Study/links/02e7e521b05c544b58000000/Gender-Marital-Status-and-Job-Satisfaction-An-Empirical-Study.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mohammad-Azim-4/publication/256092672_Gender_Marital_Status_and_Job_Satisfaction_An_Empirical_Study/links/02e7e521b05c544b58000000/Gender-Marital-Status-and-Job-Satisfaction-An-Empirical-Study.pdf)
- Baştemur, Y. (2006). *İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Bilge, H. (2018). Belediye Çalışanlarının Mutlulukları: Manisa Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 657-678. <https://doi.org/10.24988/deuiibf.2018332808>
- Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers, *Journal of Psychology*, 132/5, 538-569. <https://doi.org/10.1080/00223989809599287>
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt İ.; (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1. [https://dergipark.org.tr/en/pub/doujournal/issue/66658/1042919#article\\_cite](https://dergipark.org.tr/en/pub/doujournal/issue/66658/1042919#article_cite)
- Burris, V. (1983). The Social and Political Consequences of Overeducation, *American Sociological Review*, 48, 4, 441-468. <https://www.jstor.org/stable/2117714>
- Cavanagh, T. M., Kraiger, K., & L. Henry, K. (2020). Age-related changes on the effects of job characteristics on job satisfaction: A longitudinal analysis. *The International Journal of Aging and Human Development*, 91(1), 60-84. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0091415019837996>
- Chiu, C. (1998). Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction than Professional Men? Lawyers as a Case Study. *Sex Roles*, 38-521-537.
- Eren E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, 3 Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertekin, A. B., & Avunduk, Y. (2021). The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 133-145. <https://doi.org/10.5296/jei.v7i2.18949>
- Games, P. A. (1971). Multiple comparisons of means. *American Educational Research Journal*, 8, 531-564. <https://doi.org/10.3102/00028312008003531>
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied economics*, 38(10), 1163-1171. <https://doi.org/10.1080/00036840500392987>
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., Crouter, A. C, (2005). A Longitudinal And Multi-Source Test Of The Work--Family Conflict And Job Satisfaction Relationship, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.78, Issue 3, 305-310. <https://doi.org/10.1348/096317905X26769>
- Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J. & Keiser, L. (2012). Does my boss' gender matter? Explaining job satisfaction and employee turnover in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 649-673. doi:10.1093/jopart/mus004
- Gül, L., & Gökmen, Ş. (2024). İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Türkiye Örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 327-342. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1256634>
- Gürbüz, A. (2007). An assesment on the effect of education level on the job satisfaction from the toursim sector point of view. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 36-46. <https://dergipark.org.tr/en/pub/doujournal/issue/66656/1042923>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning, EMEA.
- Karasu, Y.; (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Klassen, R. M., Yerdelen, S., & Durksen, T. L. (2013). Measuring teacher engagement: Development of the Engaged Teachers Scale (ETS). *Frontline Learning Research*, 2, 33–52. <https://doi.org/10.14786/flr.v1i2.44>
- Koçak, D., & Yücel, İ. (2018). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık etkisi: sağlık sektöründe bir çalışma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 297-321. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mjss/issue/40519/485949>
- Kose, T., & Avcioglu, K. (2023). Gender and job satisfaction in OECD countries. *Economics and Business Letters*, 12(2), 157-164. <https://reunido.uniovi.es/index.php/EBL/article/download/18768/15788/60070>
- Locke E. (1983), Nature and Causes of Job Satisfaction, J. Durnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (USA: Wiley & Sons, 1983).
- Luthans, Fred (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 2002, pp. 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Metle, M. A. K. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 311-332. <https://doi.org/10.1080/09585190122366>
- Mgaiwa, S. J. (2023). Job satisfaction among university academics: Do academic rank and age make a difference? *Cogent Education*, 10(2), 2230395. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2230395>
- Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behaviour*, Fourth ed., Pitmon Publishing, London.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/168>
- Özdemir, O., Birer, İ., & Akkoç, İ. (2019). Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 77-106. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/746742>
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 109-126. <https://dergipark.org.tr/en/pub/deuiibfd/issue/22757/242905>
- Özkan, U. B., & Akgenç, E. (2022, March). Teachers' job satisfaction: Multilevel analyses of teacher, school, and principal effects. In *FIRE: Forum for International Research in Education* (Vol. 7, No. 3, pp. 1-23). <https://doi.org/10.32865/fire202273271>
- Özpehlivan, M., (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*, Doktora Tezi, İstanbul.
- Pehlivanoğlu, M. Ç. (2023). Employee Job Satisfaction According to Education Level, Age and Work Experience. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 9(1), 185-193. <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/353>
- Peng, J., Wu, W. H., Doolan, G., Choudhury, N., Mehta, P., Khatun, A., ... & Ciurtin, C. (2022). Marital status and gender differences as key determinants of COVID-19 impact on wellbeing, job satisfaction and resilience in health care workers and staff working in academia in the UK during the first wave of the pandemic. *Frontiers in Public Health*, 10, 928107. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.928107>

- Saiyadain, M.S, (2009). *Human Resources Management*, McGraw-Hill, Punjabi Bagh.
- Saner, T., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2012). The Age and Job Satisfaction Relationship in Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 1020-1026. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.593>
- Sarker, C, (2003). The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand, *Journal Managerial Psychology*. 19, 738-771. <https://doi.org/10.1108/02683940310502421>
- Sevimli, F., İşcan Ö.F, (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Age Akademik Bakış Dergisi*. 5, 1-2, 49-68. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39836/472327>
- Shrestha, M. (2019). Influence of age group on job satisfaction in academia. *SEISENSE Journal of management*, 2(3), 30-41. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1015425>
- Solomon, B. C., Nikolaev, B. N., & Shepherd, D. A. (2022). Does educational attainment promote job satisfaction? The bittersweet trade-offs between job resources, demands, and stress. *Journal of applied psychology*, 107(7), 1227. <https://doi.org/10.1037/apl0000904>
- Soyer, F., Can, Y., Kale, F, (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Faktörler Açısından İncelenmesi, *Niğde Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı, 9, 259-271. <https://dergipark.org.tr/en/pub/bsd/issue/53576/713947>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage. [https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Spector,+P.+E.+\(1997\).+Job+satisfaction:+Application,+assessment,+causes,+and+consequences+\(Vol.+3\).+Sage.&ots=1omjWmhSdV&sig=7J-QbOz3vaKGRm731Btb1mnpWXQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Spector,+P.+E.+(1997).+Job+satisfaction:+Application,+assessment,+causes,+and+consequences+(Vol.+3).+Sage.&ots=1omjWmhSdV&sig=7J-QbOz3vaKGRm731Btb1mnpWXQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Statista. (2024). *Population - Statistics & Facts*. Retrieved December 30, 2024, from <https://www.statista.com/topics/776/population/>
- Surya, V. F. Y., Sulistyaningsih, E., & Puspitaningtyas, Z. (2018). The influence of employee performance on service quality at center for public health pajarakan probolinggo district. *Dama International Journal of Researchers (DIJR)*, 3(04), 1-5. <https://damaacademia.com/dasjr/wp-content/uploads/2019/03/DIJR-04-001.pdf>
- Süer, İ.İ., (2017). *Kamu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma: Çankaya Belediyesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, N, (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toker, B, (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2151933>
- Volkwein, J. F, Zhou, Y, (2003). Testing A Model Of Administrative Job Satisfaction, *Research In Higher Education*, Vol.44, No.2, 141-169. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022099612036>

- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması, *Bilig*, Güz 2010, Sayı: 55: 243-264. <https://bilig.yesevi.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/2638-published.pdf>
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenler, Y. (2017). *Belediyelerde çalışan memnuniyeti: Gebze Belediyesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Yeşilyurt, H., & Koçak, N. (2014). İş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303- 324. <https://doi.org/10.16953/deusbed.76900>
- Yıldız, Z. (2013). *Belediyelerde çalışan memnuniyeti: Yalova Belediyesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.