

## İŞ TATMİNİ: KAVRAMSAL GELİŞİMİ, BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ, YARARLARI VE SONUÇLARI

**Murat ÖZPEHLİVAN<sup>1</sup>**

### Öz

Yönetim alanında iş tatmini kavramına dönük olarak yapılan çalışmalar gün geçtikçe artarken, kavramın anlaşılabilirliği, diğer kavramlara olan etkileri ve ne tür faktörlerden etkilendiği ile ilgili birçok görüş ortaya atılmaktadır. Ayrıca kavramın olumlu ya da olumsuz sonuçları hakkında da birçok farklı tespitler yapılmakta, bu da iş tatmini kavramının açıklanmasına dönük bazı karışıklıklar ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmanın amacı iş tatmini kavramının literatürde yer alan tarihsel süreç içerisinde yapılan tanımlamaları, etkileri ve ne tür örgütsel ve bireysel faktörlerden etkilendiği, faydaları ve sonuçlarını açıklamaktır. Çalışmada öncelikle kavram ve yapısı açıklanacak, iş tatminin yararları, alt boyutları ve diğer kavramlarla olan ilişkisi incelenecek, kavram üzerine geliştirilen teoriler ve iş tatmini ve tatminsizliğin sonuçları üzerinde durulacaktır.

**Anahtar kelimeler:** İş tatmini, memnuniyet, iş tatminsizliği, iş doyumu.

## JOB SATISFACTION: CONCEPTUAL DEVELOPMENT, INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL EFFECTS, BENEFITS AND RESULTS

### Abstract

While the studies in management field on job satisfaction increasing, a lot of ideas are posed on intelligibility of this concept, its impacts on other concepts and about which factors are affecting this concept. In addition, researches have been found lots of findings on positive and negative results of this concept. This case reveals some confusion of describing job satisfaction concept. The aim of this study is to analyse some definitions of job satisfaction in the literature, its impacts and which organizational and individual factors are affecting this concept. In this study, firstly concept and its structure will be defined, its benefits, sub-dimensions and relations with other concepts to be analysed, and finally will be emphasized on theories of this concept, the results of job satisfaction and dissatisfaction.

**Keywords:** Job satisfaction, satisfaction, dissatisfaction.

---

<sup>1</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Okan Üniversitesi, İstanbul, 34722, Türkiye; murat.ozpehlivan@okan.edu.tr

## Giriş

Günümüz iş dünyasında örgütler, artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek adına sürekli inovatif olmalı, yeniliğe açık ve gelişmeye odaklanmış olmalıdır. Aksi halde küresel rekabet baskısı altında ezilecek ve zor koşullar altında oyundan çekilmeye dek gidecek bir sürece gireceklerdir. Bu durumdan kaçınmak için öncelikle işletmelerin teknolojik altyapılarını çağa uygun hale getirmeleri gerekmekte ancak bu tek başına yeterli olamamaktadır. Zamana uygun hareket edebilmek öncelikle zamanı doğru okumaktan geçmektedir. Bu da örgüt içerisinde bireyi ön plana çıkarmakta, yeni fikir ve projeler ancak işletmede çalışan bireyler tarafından ortaya atılabilmektedir (Feldman ve Arnold, 1985; George ve Jones, 2005; Heller vd, 2002; Luthans, 1973). Diğer örgüt ve işletmelerden farklı olabilmek örgütün sahip olduğu bireysel faktörlerin etkisi ile olmakta, bu sayede örgüt rakiplerine göre rekabet avantajı elde edebilmektedir. Doğru fikir ve projeler, işin doğru, zamanında ve gerektiği gibi yapılması, iş ortamı ile iletişime geçen unsurların memnun olması gibi gereksinimler ise ancak işinden tatmin olan, işini seven ve işine karşı olumlu duygular besleyen çalışanlardan elde edilebilecek çıktılardır. Bu açıdan örgütün gelişimi ve ilerlemesi, sahip olduğu çalışanlarının memnun olması ve işlerinden birçok anlamda tatmin olmasına bağlıdır (Barker ve Emery, 2007; Grandey vd, 2005; Knoop, 1995).

Literatür incelendiğinde iş tatmini kavramının açıklanmasına dönük birçok farklı tanım, kavramın hangi örgütsel ve bireysel faktörlerden etkilendiğine dönük yine birçok farklı etkenden bahsedilmektedir (Cano ve Miller, 1992; Locke, 1976; Davis, 2004; Spector, 1997; Hoppock, 1935; Hackman ve Oldham, 1974). Yapılan araştırmalarda iş tatmininin etkilendiği düşünülen faktörler belirtilmiş ancak bu araştırmalar içerisinde kavramı etkilediği düşünülen faktörlerin tamamını içeren bir çalışma oluşturulmamıştır.

Bu eksiklikten hareketle araştırma problemimiz, iş tatmini kavramının ne tür bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğine dönük uzun yıllardır yapılan araştırmalardan elde edilen birçok farklı sonucun incelenmesi (Blengen, 1993; Agho vd, 1993; Bennett, 1997; Booyesen, 2008; Judge vd, 2009; Bernal vd, 2005) ve tek bir araştırmada birleştirmek suretiyle daha anlaşılır ve bütünsel bir meta analiz çalışmasının olması gerekliliği sonucu doğmuştur. Bu nitel araştırma, bu eksikliği gidermek ve iş tatmini kavramını tüm yönleriyle inceleyerek bu alanda yapılacak diğer çalışmalara kaynak oluşturmak amacıyla gütmektedir. Sosyal bilimlerde iş tatminine yönelik olarak, kavramın bütünsel anlamda incelenmesi ve özellikle kavramı etkileyen tüm faktörlerin literatür taraması sonucunda tespit edilmesi ihtiyacı görülmüş ve araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Bu kapsamda araştırmamızın amacı iş tatmini kavramını betimleyici bilgiler ışığında incelemek ve iş tatminini etkileyen faktörlerin genel bir meta analizini yapmaktır. Ayrıca kavramın literatürde yer alan tanımının tarihsel süreç içerisindeki değişimi, dönüşümü, boyutları diğer kavramlarla olan ilişkisi ve sonuçları ile ilgili aydınlatıcı bilgiler sunmak ve yine literatür taraması sonucunda iş tatmininin pozitif ya da negatif olarak etkilendiği düşünülen bireysel ve örgütsel faktörleri tespit ederek genel bir çerçeve oluşturmaktır. Bu çalışma neticesinde, şimdiye dek yapılan araştırmalarda kullanılan ve bu kavramı etkilediği düşünülen tüm faktörler belirlenip sunulacak ve bu alanda gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara aydınlatıcı bilgiler aktarılacaktır.

Araştırmamızın kapsamı, iş tatmini kavramını tanımlamaya dönük, kavramın etkilendiği ya da kavramın kendisini etkilediği düşünülen değişken ve faktörleri de içeren tüm literatür araştırmalarını içermektedir. Bu kapsama giren tüm araştırmaların incelenmesi sonucunda, iş tatminini etkileyen iş ve örgüt ile ilgili ve ayrıca bireysel anlamda kavramı etkileyen tüm faktörlerin tespit edilmesi de mümkün olabilecektir. Bu noktadan hareketle araştırma kapsamımıza, iş tatminine dönük olarak yapılmış tüm çalışmalar dahil edilmiştir.

Araştırmamızın yöntemi, çalışmanın nitel olarak yapılmış kavramsal bir analiz araştırması olması dolayısıyla iş tatmininin literatür kaynaklarından elde edilen bilgiler ışığında tanımlanması, boyutlarının ve diğer kavramlarla olan ilişkilerinin saptanması ve kavramı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin tamamının meta analiz çalışması şeklinde sürdürülerek tespit edilmesi şeklinde

gerçekleşecektir. Bu anlamda kavrama dönük literatürde yer alan çalışmalar detaylı bir şekilde incelenecek ve kavramı etkileyen faktörlerin tamamı açıklanıp bu etkilerin ne yönde olduğuna dönük detaylı bilgiler sunulacaktır. Ayrıca kavramın örgütler açısından bu denli önem arz etmesi araştırmacıların bu kavrama olan ilgisini pekiştirirken yapılan bu çalışmada kavramın daha açıklanabilir olmasının üzerinde durulacaktır. Çalışmanın devam eden bölümlerinde öncelikle literatürde tanımlandığı biçimde iş tatmini kavramı, yapısı, boyutları ve yararları açıklanacak ve bu tanımların tarihsel süreçte gösterdiği değişime değinilecektir. Sonrasında ise kavramı etkileyen faktör ve diğer kavramlar, iş tatmini ile tatminsizliğinin örgütsel ve bireysel açıdan sonuçları incelenecektir.

## 1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, endüstriyel/örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış literatürlerinde en çok araştırılan kavramlardandır (Parnell ve Crandall, 2003; Alotaibi, 2001; Cribbin, 1972; Davis, 1982; Lloyd ve Hamner, 1979). Bu kavram, işletmelerin istenilen hedeflere ulaşabilmesi adına örgütsel gelişim ve personel verimliliğindeki sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri için gereklidir (Siegel ve Lane, 1974; Deutsch, 1975; Locke, 1976). Bu yönü dolayısıyla iş tatmini kavramı, hem araştırmacıların hem de işletmelerin önem verdiği konuların başında gelmektedir. İnsanlar, kendilerini çalıştıkları işletmeye uygun olup olmama yönünden değerlendirirler. Bu değerlendirmeler, onların içsel (duygusal) ve dışsal (ifade ederek) hislerinin tepkilerine dayanmaktadır. Bu tepkiler, iyi ya da kötü, pozitif ya da negatif olabilmektedir (Judge vd., 2009; Feldman ve Arnold, 1985; Lawler ve Porter, 1967). Bu durum iş tatmininin temelini oluşturan örgüt ve çalışan arasında var olan ilişkinin gelişimi ile ilgilidir.

İş tatmini, bireyin işine karşı gösterdiği olumlu duyguların bütünüdür (Erdoğan, 1996). Bir kimsenin iş tatmininin yüksek olması durumunda, onun işini sevdiği ve işine dönük pozitif değerlere sahip olduğundan bahsedebiliriz. İş tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin, buldukları işletmelere dönük müspet bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. İş tatmini bireyin işine dönük pozitif algılarının bütünü olarak görülebilir. Locke (1976) ve Oshagbemi (1999) iş tatminini kişinin işine karşı duyduğu pozitif his ve duygusal tutumlar olarak tanımlarken Vroom (1964) bu tanıma işe sağlanan uyumu da ilave etmiştir. Kişinin işine olan pozitif tutumu işinden tatmin olduğunu, tersi durum olan negatif tutum ise iş tatmininin düşük ya da hiç olmadığını göstermektedir. Bu anlamda işin tüm boyutları, kişi için işine karşı tatmin oluşmasında etkili olmaktadır. İşinden tatmin sağlayan bireylerin işlerini daha çok sevdiğini ve yaptıkları işe daha çok saygı duyduklarından bahsedebiliriz. Knoop (1995) da iş tatminini, çalışanın işe ya da onun alt boyutlarına dönük genel tutumu olarak açıklamaktadır. Çalışanlar yaptıkları işlerdeki mevcut durumlarını değerlendirirken bu işlere dönük belirli zihinsel çıkarımlar yapmakta ve bu yöntemle sürekli bir izleme ve analiz gerçekleştirmektedirler. Bu sayede bireyin işine dönük bir perspektifi ve bakış açısı gelişmektedir.

Şimdiye dek iş tatmini kavramının tanımlanmasına dönük olarak birçok tanımlama yapılmıştır. Vroom (1964) iş tatminini bireyin iş ortamındaki edindiği rol ile bağdaştırmış ve bireyin bulunduğu örgütteki rolün onun işine dönük gelen bakışına etkisi şeklinde tanımlamıştır. Hakcman ve Oldham (1974) ise bireyin tatminine odaklanmış ve iş tatminini bireyin işinden elde ettiği memnuniyet şeklinde açıklamıştır. Davis (1982) iş tatminine iki yönlü bakmış ve iş tatmini kavramını bireyin işinden elde ettiği tatmin ya da tatminsizlik şeklinde tanımlamıştır. Daha sonra Feldman (1985) iş tatmini kavramını bireyin işine dönük olarak geliştirdiği pozitif duygular bütünü şeklinde tanımlamış ve bireyin bulunduğu örgüte dönük pozitif etki ve duygularının onun işinden tatmin elde etmesine yarayan ana faktörlerden olduğunu saptamıştır. Tanıma göre birey işinden tatmin elde ettiğinde işini sevmekte ve değerlerini benimseyip işine dönük olarak pozitif duygular beslemektedir. Spector (1997) ise iş tatminini basit bir şekilde bireyin işin farklı boyutlarına dönük olarak geliştirdiği hisler şeklinde açıklamış ve bu şekilde tatmin ya da tatminsizliğin oluşacağını belirtmiştir.

Ampirik çalışmalarda araştırmacılar, genel olarak iş tatminini iki farklı yönden ele alarak ölçmüşlerdir. Bunlar içsel yani iş gören temelinde işin kendisini baz alan araştırmalar ve dışsal, iş tatmini ölçümünde işin çevresel yönlerine odaklanan araştırmalardır (Bogler, 2001; Deutsch, 1975; Feldman ve Arnold, 1985; Gemmil ve Heisler, 1972; Lawler ve Porter, 1967). Bateman ve Snell (1999)'e göre çalışanlar işten elde ettikleri sonuç ve uygulama süreçlerine göre adil bir davranışla karşılaştıklarında işlerinden tatmin olacaklardır ancak bu durum iş tatmini oluşmuş çalışanın aynı zamanda verimli çalışan olduğu anlamına gelmemektedir. Sonuçta iş tatmini kavramı irdelenirken, personelin işten elde ettiği doyum yönünden geriye kalan diğer tüm faktörlerden bağımsız ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bu tarihsel süreç, tanım ve açıklamalardan yola çıkarak iş tatminin kavramsal gelişim sürecinde birey, iş ve ondan elde edilen memnuniyet çerçevesinde şekillendiğinden söz edilebilir. Benzer tanımlara göre iş tatmini, bireyin işinden elde ettiği memnuniyet sonucu oluşmakta ve bireyin işine dönük bakışını pozitif yönde etkilemektedir. İşinden tatmin olmuş birey işini severek yapmakta ve işine dönük olarak olumlu duygular beslemektedir.

### 1.1. İş Tatmini İle İlgili Teoriler

Yönetim biliminde ortaya çıkan gelişmeler ile birlikte üzerinde sürekli araştırma yapılan iş tatmini kavramına dönük ilk çalışmanın Mayo'nun 1930'lu yılların başında Western Elektrik Firması'nın Hawtorne fabrikasında yapmış olduğu çalışma ile başladığı kabul edilir. Bu kavramın açıklanmasına dönük yapılan çalışmalar, temelde içerik ve süreç teorileri olarak adlandırılan iki temel gruba ayrılmıştır. Bazı diğer çalışmalarda ise iş tatmini, içerik, süreç ve diğer teoriler olarak da sınıflandırılmıştır (Mattila, 2006; Feldman ve Arnold, 1985; Locke, 1976).

Literatürde motivasyon teorileri olarak bilinen ancak iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda iş tatminini açıkladığı düşünülen teoriler kapsamında değerlendirilen teoriler genel iki grup altında toplanmıştır. Bunlar içerik teorileri ve süreç teorileridir (Worrell, 2004; Koch ve Steers, 1978).

Örgüt içinde birey, genel olarak çevresini saran iş ve örgüt ile ilgili faktörlerin arasında onu davranışsal olarak belirli bir durum ve harekete sürükleyen bir ortam içerisinde bulmaktadır. Bireyin bulunduğu bu çevresel yapı, onun davranışlarının oluşumuna, kişi ve olaylara verdiği tepkinin ve içsel bakış açısının oluşmasını sağlayan önemli unsurlardandır. Bu çevresel faktörlerin dışında, bireyin kişisel yaşamı ile ilgili sebep-sonuç ilişkilerine dayanan iç davranışsal özellikleri ise içerik teorileri ile ilgilidir. İçerik teorileri bu içsel faktörlere ağırlık verir ve bireyin kendi yaşamı ve koşulları içerisinde davranışsal durumunun ortaya çıkma süreci ile ilgilenmektedir.

*İçerik teorileri*, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye yöneliktir. Bu konudaki varsayımına göre; eğer yönetici personeli belirli yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörleri kullanarak personelini daha iyi yönetebilir (Koçel, 2007). İçerik teorileri, birey iş tatmini oluşumunun kişisel açıdan hangi faktörlerin etkisiyle ortaya çıktığı ve ne tür bireysel etkenlerin birey iş tatminini etkilediği konularına değinmektedir. İçerik teorileri bireyin tatmin olması için temel gereksinimlerin neler olduğu, hangi tür dürtülerin bu noktada en güçlü olduğu sorularına yanıt aramaktadır (Booyesen, 2008). İçerik teorileri esas olarak bireyin kendisi ile ilgili olup onun iş tatminine etki ettiği düşünülen bireysel faktörlerin oluşum süreçleri ile ilgilidir. Bir diğer deyişle içerik teorileri birey iş tatminine etki eden kişisel faktörler üzerinde durmaktadır denilebilir (Baştemur, 2006; Lloyd ve Hamner, 1979; Locke, 1976).

*Süreç teorileri*, davranışın ortaya çıkmasından durulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklamaktadır. Aynı zamanda bu teoriler bireysel farklılıkların motivasyondaki önemini de incelemiştir. Bu teorilere göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ama hepsinde davranış hareketine geçiren güdüleme süreci aynıdır. (Eren, 2003). Birey iş tatmini oluşumunun neden ve sonuçlarına dönük olarak yapılan araştırmalara göre süreç teorileri, iş görenlerin işlerinden tatmin olmaları ile ilgili kolayca anlaşılmayan eylemlerin süreçlerine ilişkin

açıklama sağlamakla ilgilidir (Egbule, 2003). Süreç teorileri başlığı altında toplanan motivasyon teorileri bireylerin hangi amaçlar tarafından ve ne şekilde motive edildikleri, bir başka deyişle belirli bir davranışı gösteren bireyin bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlaması nasıl sağlanabilir sorusuna cevap arar. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk eden etmenlerden sadece birisidir. İçsel faktörlerin dışında birçok dışsal faktör de birey davranışı ve motivasyonunda etkili olmaktadır (Koçel, 2007).

### 1.2. İş Tatmininin Birey, Yönetici ve Örgüt Açısından Yararları

Yüksek iş tatmini olan bireyler, işine karşı azami enerji göstermekte, sorumluluklarında tatminkar hareket etmekte ve gayretli olmaktadır, tatminsiz bireyler, sıkıntılı, mutsuz ve gergin olmaktadır (Heller vd, 2002; Cribbin, 1972; Davis, 1982). Çalışanların iş tatmininin sağlanması ile örgütün amaçlarına etkin olarak ulaşabilmesi, daha az kaynak kullanması, çalışanların örgütün başarısı için daha çok çaba sarf etmelerine neden olacaktır. Yönetimin çalışanların yeni projelerini uygulamada onlara destek olması çalışanların içlerinden tatmin olmalarını sağlayacaktır. İşini benimsemiş bir çalışan işini severek yaparken performansı daha yüksek olacaktır (Eroğluer, 2008). Dinham ve Scott (1998)'a göre işinden tatmin olmuş iş gören, işine karşı pozitif davranış sergilemekte, daha az devamsızlık göstermekte, örgüte maksimum katkı sağlamakta ve daha uzun süreli çalışmaktadır. Bir diğer taraftan bakıldığında, tatmin olmamış iş görenin devamsızlığının arttığı, iş arkadaşlarına soğuk davrandığı ve devamlı yeni iş arayışında olduğu görülmektedir. Bu çelişkili durum, bireyi işini istenildiği gibi yapmaktan alıkoymak ve bu çıkmaz süreç içerisinde bireyin işten çıkması ya da çıkarılmasına dek süren bir olumsuzluğun içine sürükleyebilecektir. Bu noktada işinden tatmin olmamış iş görenin mutsuz ve işine karşı soğuk, çoğunlukla da isteksiz olacağı söylenebilir.

Birey iş tatmini ya da tatminsizliğinin oluşmasında işletme yönetimi ve yöneticileri büyük oranda etkilidir. Birey iş tatmininin faydalarının yanı sıra bireyde oluşan tatminsizliğin de çeşitli negatif sonuçları olmaktadır. Durak ve Serinkan (2007)'a göre işletme yönetimi açısından tatminsizliğin yol açtığı başlıca davranışlar olarak; verim düşüklüğü, şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık, işe gecikme oranının yükselmesi, personel devir oranının yükselmesi gibi durumlar sayılabilir. İşinden tatmin olmuş iş gören daha üretken olmakta ve örgüte daha bağlı kalmaktayken, bunun tam tersi durumda ise tatminsizlik yaşayan iş görenin işine bağlılığı azalmakta, verimliliği ise düşmektedir (Sarker, 2003; Deutsch, 1975; Feldman ve Arnold, 1985; Koch ve Steers, 1978).

### 1.3. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi

İletişim ve iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan çalışmada Eroğluer (2011), günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler sonucu ulaşılan sınırsız iletişim olanaklarının, örgütlerin faaliyetlerinde iletişimin kalitesi ve işlerliğinin önemini daha belirgin bir şekilde ortaya koyduğunu belirterek çalışmanın önemine işaret etmiştir. Örgütlerde iş tatmini oluşum sürecinde işletmenin sahip olduğu iletişim yöntemleri, bu yöntemlerin işleyişi ve sonuçları birey iş tatmini oluşumunda önemlidir. Doğru iletişim sisteminin hakim olduğu işletmelere bakıldığında bireysel tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmekte, işyerinde tatminsizlik yaşayan, işinden memnun olmayanların üzerinde yapılan araştırmalarda da örgüt içi iletişim eksikliği olduğu görülmüştür (Kim, 2002; Feldman ve Arnold, 1985; Gemmil ve Heisler, 1972).

Yapılan çalışmaların birçoğunda iş tatmininin, örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu görülmüştür. Yüksek düzeyli iş tatmini, bireyin işe olan devamsızlığını ve örgütte süregelen iş gören devir hızını azaltmakta ve performans çıktılarında olumlu düzeyde etki etmektedir. Bu sayede örgüt ve birey açısından istenen ve beklenen olumlu süreklilik her iki taraf için de sağlanabilmiş olmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990 ; Koch ve Steers, 1978; Spector, 1986).

Başok ve arkadaşlarına (2008) göre öğretim sürecinde öğretmenlerin niteliklerinin, iletişim stillerinin geliştirilmesine ve mesleki başarılarının artırılmasına yönelik stratejilerin oluşturulmasında ve yürütülecek faaliyetlerin planlanmasında onların iş tatminleri ile

performansları arasındaki ilişkinin ortaya konması hem akademisyenler hem de karar vericiler için önemli bir kaynak olabilecektir.

Stolp (1996) yaptığı çalışmada güçlü gelenek, tören, ritüel ve sembolleri içeren ve derinden algılanan kültürün, iş görenlerin başarı ve motivasyonu ile yöneticilerin verimlilik ve tatminlerini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Odom ve arkadaşları (1990) örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada zayıf kültüre sahip olan örgütlerde çalışan iş görenlerin zayıf iş tatminine sahip olduklarını gözlemlemişler, Nystram (1993)'ın yapmış olduğu araştırmada ise güçlü kültüre sahip işletme çalışanlarının yüksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir (Lund, 2003). Güçlü örgüt kültürlerinin birey üzerinde daha etkili olduğu bir gerçektir. Zira güçlü bir örgüt kültürü, iş görenlerin örgütün temel değerlerini kabul ettiği, örgüte bağlılık gösterdiği, örgütün amaç ve hedeflerini bilerek bu amaçları gerçekleştirme gayreti içinde olduğu ve tüm bu uğraşların birey iş tatmini üzerinde olumlu etki oluşturduğu örgüt kültürü tipidir. Birey örgütün ondan beklediklerini bilmekte ve örgüt kültürünün ortaya koyduğu kriterlere riayet etmek suretiyle kendi iş tatmin düzeyini de yükseltmektedir (Robbins, 1994).

#### 1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bugüne dek yapılan çalışmalar, iş tatmininin çeşitli faktörler tarafından etkilendiğini göstermektedir. Bu faktörler çevresel ya da bireysel olabilmektedir. Mullins (1996). çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri şu şekilde belirtmiştir;

- Bireysel faktörler: Kişilik, eğitim, zeka/yetenek, yaş, medeni durum, işe uyum gibi.
- Sosyal Faktörler: İş arkadaşları ile ilişkiler, grup çalışması ve normlar, etkileşim fırsatları ve biçimsel olmayan gruplar.
- Kültürel Faktörler: İç tutum, inanç ve değerlerdir.
- Örgütsel Faktörler: Yapı ve işletme hacmi, biçimsel yapı, çalışan politikaları, prosedürler, işçi ilişkileri, kurumsal yapı, teknoloji ve iş organizasyonu, yönetici ve liderlik yönetim sistem türleri ve çalışma koşulları,

Çevresel Faktörler: Ekonomik, sosyal, teknik, idari ve yasal etkilerdir.

Çalışanların tatmin düzeyini etkileyen faktörlerin yapılan çalışmalarda genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında incelendiği görülmektedir. Bireysel ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeylerde tatmin olmalarını sağlayan etkenlerdir (Erogluer, 2011). Bireyin iş tatminini belirleyen kaynaklara farklı öncelikler vererek bu konuda sıralamaya gitmişlerdir. Bu sıralamalar temelde içsel ve dışsal faktörler olarak adlandırılmaktadır. İçsel faktörler, bireysel davranışlar gibi iş görenin kişisel özellikleri ile ilgiliyken, dışsal faktörler ise daha çok durumsal ve değişken, bireyin bulunduğu iş ortamı ve atmosferi ile ilgili çevresel faktörlerden oluşmaktadır. Dışsal faktörlerle ilgili teoriler çoğunlukla ekonomistler tarafından tanımlanan ve özel terminolojiye sahip varsayımlar içeriyorken, içsel faktörler ise diğer sosyal bilim dalları ile ilgili olmaktadır (Petrescu ve Simmons, 2008; Feldman ve Arnold, 1985). İş tatminini etkileyen birçok faktör sıralanabilir ancak bu faktörleri sınıflandırdığımızda iki ana unsura bağlayabiliriz. Bunlardan birincisi bireyin kişisel durumu yani bireyin yapısı, duyguları, düşünce ve istekleri, temel gereksinim ve ihtiyaçları ile bunların şiddet dereceleri ile ilgili olan faktörlerdir. Bunlar temelde bireyin fiziksel ve ruhsal durumu, güvenlik açısından beklentileri ve bunların öncelik sırasına göre değişmektedir. İkinci ana unsur ise örgütün bireye sunduğu işe yönelik koşullardır. İşteki fiziksel ve psikolojik koşullar ile bu koşulların kişinin beklentileri ile ne kadar örtüştüğü ile ilgilidir. Sonuç olarak koşullar ile bireyin beklentilerinin karşılama oranı birey iş tatminini verecektir (Blenegen, 1993).

İş tatmini kavramı ele alındığında bunun tespitinin belirli durumlarda farklılık gösterdiği söylenebilir. Kavramsal yönden iş tatminini etkileyen birçok faktör olduğu düşünüldüğünde farklı durum ve ölçümlerden değişik sonuçlar elde edileceğinden bahsedebiliriz. Farklı değişkenlerden

etkilenen bu kavramın etkilendiği faktörler incelendiğinde bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı grup düşünülebilir.

#### 1.4.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini kavramına dönük olarak yapılan ilk kapsamlı çalışmanın özet kısmında Hoppock (1935), iş tatmininin tanımlanabilmesi için en az işin kendisi kadar bireyin ruhsal ve bireysel durumunun da etkisi olduğunu belirtmiştir. Yazara göre birey iş tatmini, işin fiziksel özellikleri ve diğer çalışma koşullarından etkilenmekteyken, bireysel özellikler ve kişinin ruhsal, psikolojik ve sosyal durumu da en az işin kendisi kadar bireyin tatminini etkilemektedir. Bu durum aynı işletmede çalışan bireylerin farklı tatmin düzeylerinde olmaları ile açıklanabilir. Bernal ve arkadaşları (2005), iş tatminini bireysel ve iş ile ilgili olmak üzere iki başlık altında toplamışlardır. Bireysel faktörler daha çok bireyin içsel yapısı ve kendi kişisel özellikleri ile ilgiliyken iş ile ilgili faktörler birey iş tatmin düzeyini belirleyen ve örgütsel koşullar, işin yapısı ve özellikleri ile ilgili olan bazı faktörleri kapsamaktadır. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler cinsiyet, yaş, iş tecrübesi, ücret, medeni durum, eğitim seviyesi, kişilik ve işte geçirilen süre olarak özetlenebilir (Tütüncü ve Kozak, 2007; Lawler ve Porter, 1967).

İş tatmini bireyin zihinsel olarak sağlıklı olması ile ilgili bir durumdur ve insan sağlığı ile yakından ilgilidir. Birey, kendi içsel değer ve beklentileri ile iş tatmininin ana gövdesini oluşturmaktadır. İş tatmini kavramı görünürde işletme dengeleri, performans ve verimliliğine etki ediyor görünse de gerçekte bireyin mutluluğunu sağlama ve iş tatminini artırma ana önceliklerden birisi olarak görülmektedir (Oshagbemi, 1999; Gemmil ve Heisler, 1972; Koch ve Steers, 1978).

İş tatminini etkilediği düşünülen birçok bireysel faktör vardır. Bu faktörlerden birisi *cinsiyet faktörüdür*. Mosadeghrad ve Yarmohammadian (2006) iş tatmini ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkiye dönük önemli bulgular elde etmişlerdir. Cinsiyet faktörü, iş tatmininde önemli etkenlerden birisidir. Kesin olarak ispatlanmış olmasa da durumsal anlamda cinsiyet faktörü, bireyin işten elde ettiği tatminin oluşumunda etkili olmaktadır. Chiu (1998)'nin yaptığı araştırmada iş tatmininin mesleki mevkie bağlı olduğu, daha üst mevkilerde yer alan bayanların yükselme olanaklarının zayıf olması nedeniyle erkek iş görenlere göre daha az iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. Yazıcıoğlu (2010)'nun iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi incelediği Türkiye ve Kazakistan karşılaştırmalı araştırmasında cinsiyet faktörünün birey iş tatmini oluşumuna etki ettiği görülmüştür. Araştırmaya göre iş tatmini, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

*Yaş faktörü* de iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden birisidir. İşletmeler, personel alımlarında yaş unsurunu ön planda tutmaktadırlar. Andres ve Grayson (2002)'un çalışmalarında yaşı ilerlemiş çalışan ile genç çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin elde ettikleri görülmüştür. Araştırmacılar bu durumu üç şekilde açıklamaktadırlar. Birincisi insanlar yaşlandıklarında, işte yaşadıkları hayal kırıkları ile düşen tatmin duyguları, hayatlarının diğer bölümlerinde yaşadıkları tatmin artışı ile dengelenmektedir. İkinci olarak yaşlı bireylerin iş seçiminde kendilerini ön planda tutup seçimi sevdiği işten yana yapmaları olarak düşünülmüştür. Son olarak insanları yaşlandıkça memnuniyet elde edemedikleri işlerden çekilmektedirler. Toker (2007)'in İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otellerde yaptığı araştırmadaysa yaş faktörünün iş tatmin düzeylerinde farklılık oluşturduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya göre çalışanların yaşı ilerledikçe iş tatminlerinde artış olduğu görülmüştür. Bu durumda literatür incelendiğinde yaş ile iş tatmini arasında olduğu düşünülen ilişkinin varlığına dönük bu araştırmaya göre paralellik olduğu anlaşılabacaktır. Literatürde yaş ile iş tatmininin arasında ilişki olduğu, yaşa göre bireyin iş tatmininde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

İşletmeler için çalışanlar üzerinde iş tatmini oluşumu yönünden önemli faktörlerden birisi işyerinde geçirilen *hizmet süresidir* (Grandey vd, 2005; Koch ve Steers, 1978; Lawler ve Porter, 1967; Spector, 1986). Pearson ve arkadaşları (2005) da ABD'de görev yapan öğretmenler üzerine yapmış oldukları çalışmada iş tatmini ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görmüşlerdir. Volkwein ve Zhou (2003) da iş tatmini ile iş tatminini etkilediği düşünülen bireysel

faktörlerden hizmet süresi arasında direkt bir bağ olduğunu yaptıkları araştırmada tespit etmişlerdir.

Bireyin *medeni durumu*, iş tatminini etkilediği düşünülen faktörlerdendir. Sevimli ve İşcan (2005) yaptıkları araştırmada medeni durumunu evli olarak belirten doktorların evli olmayan doktorlara göre tatmin düzeylerinde farklılık olduğu ve evli bireylerin işinden daha fazla tatmin oldukları tespit edilmiştir. Soyer ve arkadaşlarının (2009) Türkiye'nin çeşitli yerlerinde görev yapan 247 beden eğitimi öğretmeni üzerinde yapmış oldukları araştırmada, bireyin medeni durumunun, iş tatminine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre evli ve bekar beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Toker (2007)'in konaklama işletmelerindeki iş görenlerin iş tatminlerini ölçmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi faktörlerin iş tatminini ne ölçüde etkilediği incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 385 personelin ücret, cinsiyet, medeni hal gibi faktörlerin iş tatminlerine doğrudan bir etkisinin bulunmadığı, çalışanların yaş ve eğitim düzeylerine göre ise iş tatminlerinde anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmüştür.

Araştırmalara bakıldığında iş tatmini ile bireyin *eğitim düzeyi* arasında ilişki olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi çalışma hayatında bireyin beklentilerinin oluşması yönünden önemli etkenlerdendir. Genel olarak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin eğitim düzeyi düşük olanlara göre işlerinden daha az tatmin oldukları gözlemlenmiştir. İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda iş tatmini ile sosyoekonomik durum, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, ücret, çalışma saatleri, sendikalı olma durumu, işletme büyüklüğü gibi bir takım faktörlerin arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Theodossiou ve Vasileiuc, 2007; Feldman ve Arnold, 1985). Burris (1983)'e göre eğitim düzeyi bireyin iş tatmininde çok fazla yüksekse iş tatminsizliği oluşmakta, bu iki değişken arasındaki fark orta düzeyde ise etkileşimin daha hafif düzeyde seyrettiği görülmektedir. Bu açıdan araştırmacının eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiye alınan eğitim ile işin gerektirdiği bilgi ve beceriler yönünden baktığı söylenebilir. Eren (2008) de çalışmasında lisansüstü eğitim düzeyindeki hemşirelerin iş doyum oranlarının, lisans ve altı eğitim düzeyindekilere göre daha yüksek olduğunu saptamıştır. Keser (2006)'in yaptığı araştırmada da otomotiv sektöründe çalışan iş görenlerde eğitim düzeyi yüksek olanların, eğitim düzeyi daha düşük olanlara göre iş tatmininin daha az olduğu görülmektedir.

Cano ve Miller (1992)'e göre *iş tecrübesi*, bireyin iş tatminine önemli ölçüde etki etmektedir. İş tecrübesi olan bireyler, tecrübesiz çalışanlara göre işten beklentilerini ve işin ondan ne beklediğini daha makul ve akılcı bir şekilde algılayabilmektedirler. Bu sayede iş gören ve işveren arasında ortak bir anlayış mekanizması oluşmakta, arzu edilen karşılıklı etkileşim daha üst düzeyde gerçekleşmektedir. Bireyin işinden tatmin olma durumu, belirli bir sürenin sonunda ancak ortaya çıkmaktadır. Bu süre zarfından işin farklı yönlerini özümseyen ve içselleştiren çalışan mesleki anlamda tecrübe edinerek bireysel yeteneklerini de geliştirmektedir. Çalışanın işine karşı gösterdiği duygu olumlu ya da olumsuz olabileceğinden, bireyin elde ettiği iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruhsal durum ve bakış açısı iş tatminini, çalışanın işine karşı göstermiş olduğu olumsuz ruh hali ve olumsuz bakışı ise iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir (Spector, 1996; Feldman ve Arnold, 1985; Hackman ve Oldham, 1974; Koch ve Steers, 1978). Adıgüzel ve Keklik (2011)'in hastanede görev yapan çalışanlar üzerine yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre bu bölümlerde görev yapan bireylerin iş tatminlerinin artırılması için iş görenlerin kullandıkları tüm tıbbi malzeme ve cihazlarda ilgili yeterli bilgi ve tecrübe sahibi olmaları sağlanmalıdır. Bu sayede bu birimlerde görev yapan iş görenlerin iş tatminleri ve memnuniyetleri artırılabilir.

Bireyin örgütteki *statüsü* de iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerdendir. Statü bir kişinin sosyal sistem içindeki konumunun belirlediği hak ve görevleri ifade eder. Statü biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde görülebilir. Biçimsel statü bir örgütün belirlediği sıralamaya göre oluşur.



Biçimsel olmayan statü ise bireyin toplum tarafından yakıştırılan saygı duyma, sevgi ve sempati derecesine göre farklılık gösteren ve toplumun kendi iç dinamikleri sonucu ortaya çıkan bir pozisyonu ifade eder. İster biçimsel olsun ister biçimsel olmayan olsun, birey için statü her zaman iş tatmini sürecinde önemli faktörlerden birisi olmuştur (Güney, 2008). Statü faktörü, iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olmasının yanı sıra, bazı durumlarda iş tatmini direkt olarak etkilememekte, dolaylı olarak iş gören üzerinde bu değişkenin belirlenmesini sağlamaktadır. Özellikle aynı iş yerinde çalışan ve aynı statüde bulunan çalışanların farklı ücret almaları, onlara nazaran düşük ücret alan iş görenler üzerinde olumsuz etki meydana getirmekte ve iş tatminlerinin düşük olmasına yol açmaktadır (Thozhur vd, 2006; Gemmil ve Heisler, 1972; Lawler ve Porter, 1967; Spector, 1986). Söylemez ve arkadaşları (2005) da hemşirelerin iş doyum düzeyleri üzerine yapmış oldukları meta analiz çalışmasında, yönetici düzeyinde çalışmakta olan hemşirelerin, diğer alt düzeyde olanlara göre iş doyum oranlarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan araştırmalarda iş tatmini kavramı üzerinde *kişilik faktörünün* önemli ölçüde etkili olduğu görülmüş, bireysel beceri ve yetenekleri sınırlı, topluma uyum sağlayamamış bireylerde iş tatmininin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Kendine güvenen, öz benlik duygusu gelişmiş, güçlü ve kararlı bireylerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiş, işlerinden daha fazla tatmin sağladıkları görülmüştür (Çalışkan, 2005). Stres, iş tatminini etkileyen unsurlardan birisidir. Gün geçtikçe artan rekabet ortamında bireyler, yoğun stres altında çalışırken işten soğuma ve bıkkınlık gibi etkenlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bazı bireyler, kişilik özelliklerinden dolayı çevresindeki stres unsurlarını daha fazla algılama eğilimindedirler. Bu durum onların daha fazla strese maruz kalmalarına ve iş tatminlerinin daha düşük olmasına yol açmaktadır (Gemmill ve Heisler, 1972). Kınık (2007) kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, iş tatmini alt boyutları ile kişilik özellikleri arasında, dışa dönüklük ile iş arkadaşları, yumuşak başlılık ile iş arkadaşları, öz disiplin ile işin doğası arasında pozitif ve orta dereceli, nevroz ile sosyal haklar arasında ise negatif ve orta dereceli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Bireyin iş tatminini etkilediği düşünülen bir diğer faktör de *hiyerarşik seviye ve unvan*dır. Bu faktörün etkisine dönük yapılan çalışmalardan birinde Oshagbemi (1997). İngiliz akademisyenler üzerine yaptığı araştırmada bireyin unvanının iş tatmini ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu saptamıştır. Araştırma sonuçlarına göre bireyin işinden elde ettiği iş tatmini, almış olduğu unvanlarla birlikte artmaktadır. Bir diğer araştırmada Robie ve arkadaşları (1998) unvan ile iş tatmini arasında yine pozitif bir ilişki olduğunu saptamış, unvanın yükselmesi ile birlikte bireyin iş tatmin düzeyinde de bir artış olduğu görülmüştür. Johnsrud ve arkadaşlarına (2000) göre yüksek öğretim ve orta düzey akademik yöneticilere odaklanan çalışmalarda araştırmacılar orta düzey yöneticilerin iş tatmininin üst düzey yöneticilere göre daha düşük düzeyde seyrettiğini gözlemlemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre iş tatmini düzeyi hiyerarşik anlamda yükselişle birlikte artmaktadır.

Bireyin doğup büyüdüğü ve yaşamını sürdürdüğü çevrenin *sosyokültürel çevrenin* bireyin işinden elde ettiği tatmine etki ettiği düşünülmektedir. Çalışan bireyler, yapmış oldukları işlerin karşılığında aldıkları ücret ve ödüllerin yanı sıra çevrelerine işinden gururla bahsetmek isterler. İş yaşamı bireysel bir çaba sonucu ortaya çıkan bir durum değil, daha çok sosyal ilişkilerin ortaya çıkardığı bir durumdur. Bu nedenle kişi iş çevresinden yeterli ilgi ve desteği bulamadığı zaman kendi çabalarının iş yaşamını düzenlemeye yeterli olmadığını görecektir ve büyük bir hayal kırıklığına uğrayacaktır. Bu durumda çalışan kişinin iş tatmininden söz etmek mümkün değildir (Soyer ve Can, 2007). İnsanların iş yaşamında meydana gelen yükseliş, onun özel hayatına da bir şekilde etki etmektedir. Bireyin yaşam kalitesinin artırılmasının yollarından biri de iş hayatının kalitesinin artırılmasına bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Lawler ve Porter, 1967). Çalıştığı örgütte doyum sağlayan bireyin sosyal hayatı da müspet anlamda değişecek ve bireyin yaşantısında pozitif anlamda farklılık oluşacaktır. Bu sayede işine olumlu

duygular besleyecek olan bireyin iş ve sosyal yaşam kalitesi yükselecek, örgüt olarak bireyden elde edilen verimde artış sağlanabilecektir.

Örgütsel alanda bireyin iş tatminine etki eden faktörlerden birisi de *zeka ve yetenek*dir. Barutçugil (2002)'ye göre örgütlerin amaçlarına ulaşması, iş görenlerin gösterdiği performans düzeyine, performans düzeyi de çalışanların bireysel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlıdır. İşletmelerin başarılı olmaları, sahip olduğu iş görenlerin bilgi, beceri, zeka ve yetenekleri ile yakından ilgilidir. Bunun yanı sıra yetenekli çalışanın kendi yeteneğini kullanabileceği ve işletmeye en üst düzeyde katkı sağlayacağı departmanlarda istihdam edilmesi örgütlere başarıyı getiren en önemli unsurlardandır. Dolayısıyla, çalışan personel de bilgi ve yeteneklerini işlerine yansıtacak ve işletme de bu yolla başarıya ulaşacaktır. Doğru görevde istihdam edilen çalışanın iş tatmini ise beceri ve yeteneklerine uygun olmayan bir işte görev alan iş görene göre daha yüksek olacaktır (Berry, 2002).

*Değerlerin*, çalışanlar üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmekte ve bireylerin paylaştığı değerlerin kişilerarası ilişkilerde önem arz ettiği görülmektedir. Değerlerin bütünleştiği ve gruplaştığı bireyler, aralarındaki ilişkilerin samimiyet ve anlayış temelinde oluşması ile birlikte öncelikle iş arkadaşlarından, dolaylı olarak da tüm örgütten memnuniyet duymaktadırlar. Farklı beklentilerle bir örgüte katılan iş gören, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde çalıştığı işten ve bu iş yerine mensup olmaktan memnun olacak ve bu şekilde verimlilik ve performansı artış gösterecektir. Bireysel performans ise kişilik, değerler, tutum ve bireyin yetenekleri sonucunda azaltılabilecek ya da ılımlı bir hal alacaktır (Marchant, 1999; Gemmil ve Heisler, 1972). Suyüncü (1998)'ün ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerine dönük olarak Türkiye'de yapmış olduğu araştırmada, beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatminlerinin aldıkları ücretten çok yaptıkları işin ahlaki değerler açısından onları tatmin edici olduğu görülmüştür. Locke (1976)'a göre iş tatmininin üç önemli bileşeni vardır; değerler, değerlerin önemi ve algı. Tanıma göre iş tatmini, değerlerin bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Yaptığı çalışmada Locke değerleri "bireyin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde elde etmeyi arzuladığı şeyler" olarak tanımlamıştır. Ancak değerler ile ihtiyaçları birbirinden kesin bir şekilde ayırmıştır. Ona göre ihtiyaçlar, bireyin yaşamını idame ettirebilmesi için objektif koşullar altındaki su ve oksijen gibi asgari ihtiyaçlarıdır. Diğer taraftan değerler ise, bireyin zihninde var olan öznel gereksinimlerini teşkil etmektedir. Bunlar somut olmamakla birlikte durumsal anlamda bireyin tepkisel yansımaları olarak ortaya çıkmaktadırlar.

#### 1.4.2. İş ve Örgüt İle İlgili Faktörler

İş yaşamının en önemli unsurlarından olan iş görenlerin tatmininde iş ve örgüt ile ilgili faktörler büyük ölçüde etkilidir. Bireyin işine karşı beslediği içsel, olumlu ya da olumsuz duyguların ortaya çıkışı büyük ölçüde dış faktör ve koşulların bir sonucu olarak şekillenmektedir. İş tatminini oluşturan değişkenler arasında çevresel boyutta işin düzeyi, işin kendisi, ücret, terfi olanakları, çalışma şartları, çalışma arkadaşları ve yönetim genel anlamda sıralanabilir (Locke, 1976; Feldman ve Arnold, 1985). Birey, işletmenin çalışma koşullarına bağlı olarak değişen bu dışsal etkilerin arasında işine karşı besleyeceği müspet ya da menfi duygular ve beklentilerin içine girer. Beklentileri ile bu beklentilerin gerçekleşme düzeyini kıyaslayarak işinden tatmin olur ya da olmaz. Bu süreçte beklentilerin gerçekleştirilmesi, işletme desteği, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve ücretler gibi birçok faktör birey üzerinde işine dönük tatmin oluşmasında iş ve örgüt ile ilgili faktörlere örnek olarak verilebilir (Devavey ve Chen, 2003; Spector, 1986). Eisenberger ve arkadaşları (1990), çalışanların buldukları örgütler tarafından desteklenip desteklenmedikleri hakkında genel bir inancıya sahip olduklarını iddia etmişlerdir. Onlara göre iş görenler, örgütlerin onlara dönük davranış ve sistematik uygulamalarının birer yansıması olarak işe dönük genel bir algıya sahip olmakta ve ister istemez grup davranışlarında benzerlik göstermektedirler. Çalışanlar açısından örgütsel destek algısının yüksek düzeyde olduğu iş görenlerin örgüte fayda sağlayan tutum ve davranışlar sergileme yönünden daha istekli oldukları görülmektedir. İş görenlerin

çalıştıkları işletmelerden tatmin düzeylerinin yüksek olması onların toplam iş çevrelerinden elde ettikleri çıktılar ile yakından ilgilidir. Birey, işini değerlendirirken işin fiziksel ve yönetsel öğelerinin onunla etkileşimde bulunduğu durumları dikkate almakta bu sayede işine karşı bir bakış perspektifi geliştirmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini, bireyin iş ile ilgili tüm faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan fiziksel ve yönetsel durumdan elde ettiği tatmin olarak açıklanabilir (Cribbin, 1972; Spector, 1986).

İş görenlerin içerisinde bulunduğu çalışma ortamı, onun *fiziksel özellikleri* ve görsel anlamdaki detaylar, iş verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Uygun çalışma ortamında bulunan birey daha verimli çalışacak bu da onun işine adapte olmasını kolaylaştırarak ve işle bütünleşmesini sağlayacaktır. İşine uyum sağlamış olan bireyin işine bakışı daha pozitif olacak, bu sayede bireyin asgari düzeyde iş tatmini sağlanabilecektir. Bu nedenle çalışanların bulunduğu mekanların temelde iş temposunu ve isteğini artıracak şekilde düzenlenmesi, işletmeler ve iş görenler açısından daha doğru sonuçlar verecektir. Dolayısıyla örgüt içerisinde fiziksel koşulların iyileştirilmesinin iş tatmininde olumlu yönde etki edeceği söylenebilir (Baş ve Ardıç, 2002; Feldman ve Arnold, 1985). Adıgüzel ve Keklik (2011)'in Türkiye'deki bir eğitim ve uygulama hastanesinde iş gören 130 sağlık çalışanına dönük yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre hizmet üretimini etkileyen faktörler alt boyutunu oluşturan çalışma ortamı ve fiziksel şartlar alt boyutlarının, iş tatminini istatistiksel olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Michaelova (2002)'nin araştırmasına göre öğretmenlerin fiziksel çevreleri dikkate alındığında, sınıf içerisinde yeterli düzeyde sağlanan ihtiyaç ve ekipmanlar öğretmenlerin iş tatmininde pozitif etki sağlamaktadır. Ayrıca karakteristik ve demografik yönden yapılan araştırma bulgularına bakıldığında, öğretmenlerin çalışma koşullarının gerek özel gerekse de devlet kurumları açısından daha iyi fiziksel koşullara sahip olan öğretmenlerin iş memnuniyetinde pozitif yönde bir artış görülmüştür (Perie ve Baker, 1997; Hackman ve Oldham, 1974; Koch ve Steers, 1978).

*Ödüllendirmenin* bireylerin motivasyon ve başarılı olmalarında önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir. Bu faktörün işletmeler ve örgütler için taşıdığı önem motivasyon (güdüleme) teorilerinde de sıkça vurgulanmaktadır. Motive olmuş bir iş görenin işine bakışı daha pozitif olacağından ödüllendirme faktörü iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir. Bu çerçevede ödüllendirmeyi örgütler için iki çerçevede ele almak mümkündür; içsel (intrinsic) ve dışsal (extrinsic). Ücret artışı, terfi, sorumluluk artışı, önemli karar ve bilgilere ortak etme gibi eylemler dışsal ödüllendirmeye örnek olarak verilebilirken, övme, dostça tavır gösterme gibi yaklaşım ve eylemler de içsel ödüllendirmeye örnek olarak verilebilir (Koçel, 2007). İş tatmini, işe karşı iş görenin genel tutumu olarak görüldüğünde, bireyin işe karşı olumlu tutumunu oluşturduğu düşünülen faktörler iş tatminini oluşturan değişkenler olarak düşünülebilir. Bu tatmini sağlayan faktörlerin işe ilişkin olanları incelendiğinde işin kendisi, ücret, terfiler, ödüllendirme, denetleme, çalışma grubu ve koşulları gibi faktörler göz önüne alınmalıdır (Luthans, 1973; Folger ve Konovsky, 1989; Hackman ve Oldham, 1974).

Çalışanların güdülenmesinde önemli unsurlardan birisi olan *ücret faktörü*, iş görenlerin zihinsel ve bedensel olarak ortaya koydukları emeğin karşılığında onlara ödenen bedel olarak tanımlanabilir (Akalp, 2003). Şimdiye dek yapılan araştırmalara göre iş ve örgüt ile ilgili dışsal faktörlerden olan ücretin iş tatminini önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Araştırmalarda iş görenlerin, aldıkları ücreti çalıştıkları işletmeye sundukları hizmet ve emekleri karşılığında aldıkları bir bedel olarak algıladıkları görülmüştür. Lawler ve Porter'in 2000 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada, alınan ücret tutarının iş tatmininde üst düzey yöneticiler de dahil olmak üzere pozitif bir etki yaptığı saptanmıştır (Jabnoun ve Yen, 2001; Folger ve Konovsky, 1989). Smith ve Kendall da aynı şekilde 21 farklı iş sahasında mavi yakalı çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmada, iş görenlerin ortalama iş tatmini ile yıllık ortalama gelirleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Feldman ve Arnold, 1985). Davis (2004) çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret ile iş tatmin düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ücret, çalışanın

motivasyonunu yükselten ve işine karşı beslediği duygulara pozitif etki eden önemli faktörlerdendir.

*Özendirme*, birey iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerdendir. İşletmeler tarafından bu faktörün kullanımının temel amacı iş görenlerin daha istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamaktır. Bu amaca ulaşmak için işletme yöneticileri ve bilim insanları bir çok uygulama örnekleri ve öneriler sunmuşlardır. Ancak bugüne kadar sunulan ve uygulanan örneklerin tam anlamıyla başarılı olduğu söylenemez. Bir nevi destekleme aracı olarak kullanılan bu faktör her zaman ve her yerde aynı etkiyi göstermemektedir (Şaylan, 1973). Her şeyden öte, bir kişi için ödül niteliği taşıyan bir araç bir diğer kişi için aynı niteliği taşımıyor olabilir. Örneğin bir iş göreni güdülemek ve işte daha etkin kılmak için kullanılan herhangi bir ekonomik araç (ücret artışı, terfi, ödül vs.) bir başkası için yetersiz olabilmekte, bu beklenti kişinin değer yargıları, çevresi ve sosyo-kültürel düzeyine bağlı olarak değişebilmektedir (Lloyd ve Hamner, 1979).

Bir çalışan için yaptığı işin niteliği, iş tatmini oluşumunda önemli etkiye sahip faktörlerdendir. Bu anlamda *iş ve işin özellikleri* birey iş tatmininde etkilidir. Bireylerin yaptıkları işlerde sahip oldukları becerilerini ve yeteneklerini kullanabilme olanakları olması, bütünlük ve tanımları yapılmış bir işi başından sonuna kadar kendi sorumlulukları dahilinde gerçekleştirebilme şansları ve yaptıkları işin çalışma arkadaşları ve çevrelerindeki kişiler açısından önemli ve değerli görülmesi, birey üzerinde iş tatmini oluşumunu olumlu yönde etkilemektedir (Luthans, 1973; Hackman ve Oldham, 1974; Lawler ve Porter, 1967; Locke, 1976). Yine bireylerin genellikle farklılık, değişiklik ve yeni bir şeyler peşinde koştukları, arayış içinde oldukları için işlerinden kolayca sıkılabilecekleri ve bu nedenle birçok çalışanın çabalamaya değer, mücadelecisi bir iş istediklerini belirtmişlerdir (Günbayı, 2000). Çalışanlar, kendilerine yeteneklerini kullanabilme imkanı veren, çok yönlü ve özel bir takım nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, ayrıca kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Robbins, 1994; Gemmil ve Heisler, 1972; Spector, 1986). Karaca ve Balcı (2011)'nin beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatminlerini ölçmek amacıyla yapmış oldukları araştırmada özel ve devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatminleri arasında, iş tatmini alt boyutlarından işin kendisinden tatmin boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

İşin *monotonluk ve teknoloji seviyesi*, birey iş tatmininde etkili olan örgütsel faktörlerdendir. Birey aynı işte uzun süre çalışarak o işin artı-eksi yönlerini, inceliklerini ve gerekli detaylarını öğrenir ve mesleki seçimini o işte yaptıysa zaman içerisinde uzmanlaşabilir. Aynı işi aynı proses içerisinde ve tekrarlı bir biçimde uzun süre uygulamaksa, bireyde işe dönük beceri oluşturmalarının dışında işten sıkılma ve işi yapmak istememe gibi sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu durum işletmelerin uzman personel talebiyle bireyin işe karşı psikolojik bakışı arasında çelişkiye yol açmaktadır. Monotonluk, sanayi sektöründeki teknolojik gelişmeler, aşırı uzmanlaşma gerekliliği ve iş bölümü sağlanması gibi konuların getirdiği sorunların başında gelmektedir. Yeni teknolojiler hayatı kolaylaştırıp yaşamı hızlandırırken, bir görüşe göre de bireyin yeteneğini ve farklı düşünme yetisini öldürmektedir. Bu bağlamda monotonluğu 4 başlık altında toplamak mümkündür (Eren, 2004):

- İşin özellikleri
- Çalışanın monotonluğa karşı duyarlılığı
- İşyerinin manevi ortamı
- Çalışanın psikolojik durumu

Çalışanın işini monoton bulması, bireyin psikolojik durumuna göre de değişmektedir. İşin çalışan bireye sevimli gelmesi, zevk vermesi ya da sıkıcı gelmesi, kişiye, zamana, yere ve duygusal hayatın o anki dinamizmine göre değişmektedir (Friedman, 1964).

*Örgüt yapısı*, işletme işleyişleri yönünden birey iş tatminine etki etmektedir. İşletmeler birbirine benzerlik ya da farklılık gösterebilen örgüt yapılarına sahiptir. Örgüt yapısı işletmenin yönetim anlayışını ve idare biçimini ortaya koyan temel enstrümanlardandır. Bireyi direkt olarak ilgilendiren bu durum kişinin işinden tatmin olma düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Bir işletmenin örgüt yapısı, işletmenin kural ve prosedürleri gibi yazılı bir takım kaynaklarca belirlenebileceği gibi örgüt kültürünün getirdiği bazı teamüller de bulunabilmektedir (Saiyadain, 2003; Hackman ve Oldham, 1974; Koch ve Steers, 1978; Spector, 1986). Günümüzde örgütsel yapılar teknolojik ve sosyal gelişmelerden, ekonomik ve yönetsel alanlarda görülen ilerlemelerden bir bütün olarak derinden etkilenmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak da örgütlerin yapıları iyice karmaşıklaşmakta, biçimsel ve biçimsel olmayan bir takım değişimler ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgüt üyelerinin işlerine yabancılaşmasına sebep olurken, bu yabancılaşmanın iş görenlerin tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. İşinden soğuduğu gözlenen çalışanlar, zaman içerisinde işlerinden tatminsizlik duymakta ve işten ayrılma eğilimine girmektedirler (Vos vd, 2005; Lawler ve Porter, 1967; Locke, 1976).

Bireyin, örgütün diğer mensupları olan *çalışma arkadaşları* ile olan ilişkileri onun iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Birey için birlikte bulunduğu çalışma arkadaşlarının niteliği önem arz etmektedir. Başarıya odaklanmış bir iş gören çevresinde yine kendi bakış açısına sahip iş arkadaşlarıyla daha mutlu olabilmektedir. Çalışan insanların başarılı bir grup içerisinde olmaları ve hayat görüşü kendisine daha yakın insanlarla birlikte olmaları onların iş tatminlerini artırıcı etkiye sahip olmaktadır (Erdoğan, 1994). Rokka ve Kostanski (2001) yaptıkları araştırmada bu görüşü destekleyici bulgular elde etmişlerdir. Yapılan araştırmaya göre birçok iş görenin çalışma amaçlarından birisi insanlarla sosyal etkileşim halinde olma dürtüsüdür. Sonuç olarak dostluk anlayışı yüksek destekleyici iş görenler, diğer çalışanların iş tatminine pozitif etki etmektedirler. Eskildsen ve Dahlgaard (2000)'e göre mükemmel iş arkadaşlığına sahip mükemmel çalışan, mükemmel bir şekilde çalışan iş süreciyle birlikte ürün ve hizmet anlamında mükemmelliği yakalayacaktır. Ancak işinden memnun ve yüksek motivasyona sahip kişiler, dünya standartlarında üretilen ürün ve hizmetle birlikte müşteri sadakati ve memnuniyetinin sağlanmasını başarabileceklerdir. İşletmeler, çalışanları gruplayarak ve iş bölümü yaparak işlerini ve işletme iç yapılarını dizayn ederler. Bu sayede üretimde maksimum çıktıya ulaşmak hedeflenir ve rekabet avantajı sağlamaya çabalanır. Burada grup çalışmasına dönük uyumlu bireylerin bir arada ve ahenk içerisinde çalışması işletme için bir avantaj olarak görülebilir. Çalışma arkadaşları ve üstleriyle iyi iletişim kurabilen bireylerin diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kuramayan iş görenlere göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmektedir (Emmert ve Taher; 1992; Koch ve Steers, 1978).

Örgüt içerisinde yer alan çalışanlar arasındaki *ast-üst ilişkileri*, birey tatmininde etkili olan örgütsel faktörlerdendir. Yöneticiler ile astların etkileşim teorilerine göre yöneticileriyle yüksek nitelikli ilişki içerisinde olan bireyler, yöneticileriyle düşük nitelikli ilişki içerisinde olan örgüt üyeleriyle kıyaslandığında daha fazla sorumluluk gerektiren işler yapmakta, işleri ile ilgili daha fazla bilgi ve kaynağa sahip olacaktırlar. İşletmelerin onlara olan güvenlerinde de bu iyi iletişimin getirdiği pozitif bakış açısı oluşacak, karşılıklı algı sorunları ortadan kalkacaktır. Dolayısıyla yöneticileriyle yüksek nitelikli etkileşim içerisinde bulunan üyeler, daha yüksek iş tatmini düzeyine ulaşmış olacaktırlar (Hackett ve Lapierre, 2004; Hackman ve Oldham, 1974; Lloyd ve Hamner, 1979). Pascale ve arkadaşlarının (1993) Hollanda'da 1147 hemşire üzerine yaptıkları araştırmada ast-üst arasındaki ilişki ve etkileşimlerin niteliği ile hemşirelerin iş tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum da karşılıklı anlayış ve güven temelinde kurulan ast-üst ilişkilerinin iş tatminini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Barker ve Emery (2007)'ye göre iş ve insan odaklı liderlik davranışlarının bireyin iş tatmininde etkili olduğu saptanmıştır. Çalışanlar iletişimin farklı boyutlarında temas halinde oldukları ve gerek iş gerekse de sosyal anlamda yaptıkları iş boyunca düşünsel/uygulama yönünden direktif aldıkları yöneticilerinin onlara yaklaşımlarını önemsemekte ve iş tercihinde bu noktaya önem vermektedirler. Birey bir

nevi yöneticisini tetkik etmekte ve onun yeterliliği ve insani ilişkileri ile işinden doyum sağlamaktadır.

*İş stresi*, bireyin işe dönük tatminini etkileyen faktörlerdendir. Taylor ve arkadaşlarına (1995) göre sağlıklı işletmeler, iş stresinin daha az, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ise daha yüksek olduğu işletmelerdir. Yapılan araştırmalara göre artan iş stresinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği görülmüştür (Lindstrom, 1994; Lawler ve Porter, 1967). Özellikle iş stresi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok çalışma mevcuttur. Bu alanda yapılan araştırmalar, bu iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Spector ve arkadaşlarının (2006) çalışmalarında da bir işletmede artan iş stresinin bireyin iş tatmini düzeyinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür.

Gelişen dünyada, *danışmanlık* kurumu örgüt çalışanlarının tatminlerini etkileyen önemli faktörlerden birisi halini almıştır. Danışmanlık hizmeti, iş görenlerin kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlayan, yaptıkları işlerin belirli standartlar dahilinde işlediği olgusunu onlara veren bir işleve sahiptir. Ayrıca onların bireysel hak ve yetkilerinin ne olduğu konusunda bilgilendirmelerini sağlaması yönünden iş görene destek olan önemli unsurlardandır. Bu temelden hareketle bireyin ihtiyaç duyabileceği konularda ona yardımcı olunması, ona gerektiği durumlarda danışmanlık hizmeti verilmesi gibi faaliyetler bireyin iş tatmini oluşumunda önemli görülmektedir (Buluç, 2006). Agho ve arkadaşları (1993)'na göre örgütlerin çalışanlarına sağladığı sosyal ve örgütsel destek yeterli düzeyde olmadığında oluşan stres durumu birey iş tatminini olumsuz yönde etkilemekteyken yeterli düzeyde sağlanan destek ile oluşan stres birey iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bu sayede var olan stresi işini daha iyi yapma ve geliştirmeye sarf edecek olan iş gören, elde ettiği başarıma hissi ve benzer etkenlerin sonucunda işinden tatmin düzeyini yükseltecektir. Soyer ve Can (2007)'ın beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla yapmış oldukları bir araştırmada, birey iş tatmini düzeyi ile mesleki beklenti ve mesleki destek algılaması arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre birey mesleki anlamda destek aldığı algısına ulaştığında iş tatmin düzeyi olumlu yönde artış göstermektedir.

Birey iş tatminini belirleyen örgütsel faktörlerden birisi de *sosyal etkidir*. Çevresindeki insanların bireyin davranışlarında doğrudan ya da dolaylı olarak bir değişme meydana getirdiği durumlarda sosyal etkiden söz edilebilir (Özkalp, 2007). Yapılan araştırmalar, yöneticiler ve çalışanların yalnızca ekonomik bir varlık olmadıklarını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir örgütte çalıştıklarını göstermiştir. Bireyler ekonomik ihtiyaçlarının yanı sıra onları sosyal anlamda da tatmin edecek işletmelerde yer almayı tercih etmektedirler (Toker, 2007). Bireyin iş görme karşılığında almış olduğu iki tip ödül vardır. Bunlar bireyin finansal anlamda memnuniyetini sağlayan ekonomik ödüller ve çalışma koşulları ve sosyal kazanımlar gibi ekonomik olmayan ödüllerdir. Bireyin sosyal anlamda kendisine doyum sağlayan bir örgütte bulunması onun işinden duyduğu memnuniyete olumlu yönde etki etmektedir (Deutsch, 1975). 1999 yılında ABD'de 1.200 belediye çalışanın iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörleri tespit etmek üzere yapılan bir araştırmada, çalışanların bölümleriyle gurur duymalarının en güçlü etken olduğunu ortaya koymuştur. Böyle bir değişkenin ön plana çıkmasında bireyin sosyal bir varlık olduğu ve birlikte hareket etme ruhu, grup ve takım çalışması gibi unsurların ne kadar önemli olduğu görülmektedir (Ellickson, 2002).

Örgütlerde uygulanan *yönetim tarzının*, kişinin iş tatmini düzeyinde önemli etkisi vardır. Yönetim tarzı, yönetim birimlerinin iş görenlere karşı tutumları ve ortaya konan kuralların uygulanma tarzı ile çalışılan ortamın fiziksel durumu, çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987). Birey, yönetim mekanizmasının içerisinde yer alarak kendisine önem verildiğini hissetmekte, işletmedeki geleceği hakkında asgari düzeyde de olsa bilgi sahibi olmaktadır. Bu durum onun işinden tatmin olmasına katkı sağlamaktadır. Kararlara katılan çalışan, işine, çalışma

arkadaşlarına ve yönetim birimlerine olumlu hisler geliştirecek ve iş tatmin düzeyleri yükselecektir (Feldman ve Arnold, 1985; Lloyd ve Hamner, 1979). Winter ve arkadaşlarının (1998), Avustralya üniversiteleri üzerine yapmış olduğu araştırmada yönetim şeklinin merkezi olduğu durumlarda iş görenlerin moralinin ve kendine güvenlerinin düşük olacağını belirtmiş ve bu durumun da iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmiştir.

Örgüt içerisinde var olan *terfi imkanları*, birey iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Bireylerin terfi imkanlarına karşı tutumları önemli ölçüde bu fırsatların adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgilidir. Dağıtım konusunda bireyde oluşan adalet algısı çerçevesinde iş görenler elde ettikleri terfi olanaklarını aynı ya da farklı işletmedeki diğer çalışanları ile kıyaslamakta ve karşılaştırmaktadırlar. Bu nedenle bu olanakların adalet ve eşitlik ilkesi temelinde uygulanması örgütler ve çalışanlar için önemlidir (Folger ve Konovsky, 1989; Sweeney ve McFarlin, 1997, Nauman, 1993). Terfi ya da işte yükselme kavramı bazı karakteristik özellik ve sonuçlar barındırmaktadır. Bunlar; terfi olmanın birey ile sınırlı kalarak bireysel bir özellik taşımakta olduğu, mevki için birkaç aday olsa bile bunların içinden yalnızca birisinin o göreve seçilmek zorunda kalındığı, seçim sonrasında diğerlerinin bu mevkie kabul edilmediği ve son olarak o mevkie seçilen birey fiziksel manada terfi etmiş olsa bile diğer çalışanların onun bu yükselmesinde adaletsizlik olduğuna inanmaları halinde onun talimat ve yönergelerine isteksiz davranabilecekleri ya da yerine getirmeyebileceklerdir (Beehr vd, 2004; Lawler ve Porter, 1967; Locke, 1976). Pergamit ve Veum (1999)'in iş tatmini, terfi imkanları ve iş rotasyonu değişkenlerini ele alarak yapmış oldukları araştırmada bireyin iş tatmin düzeyi ile işletmede uygulanan terfi politikası arasında pozitif bir korelasyon olduğunu saptamışlardır. Francesconi (2001)'nin hane halkı üyeleriyle birebir görüşmeler yaparak elde ettiği sonuçlara göre de iş tatmini ile terfi imkanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de *kararlara katılmadır*. Kararlara katılım özellikle çalışanlara, kararların üst yönetim tarafından alınıp alt kadrolara empoze edilmek istendiği olgusunu değiştirmesi açısından önem arz etmektedir. Bu tür bir yaklaşım, iş görenler üzerinde iş tatminini artırıcı etki yapabilir. Spector (1986), çalışmasında kararlara katılımın iş gören tatmini ve motivasyonunu arttırabileceğini belirtmiştir. Karar verme mekanizmalarında görev alan çalışanlar, bu bölümlerde bulunmayanlara göre daha yüksek tatmin duyma eğilimindedirler. Kararlara katılmayı, bireyin kendi yaptığı işlerin belirlenme ve değerlendirilmesinde sahip olduğu otorite derecesi ve işletmenin gidişatının belirlenmesindeki söz hakkı olarak açıklayan West ve Smith (1998), iş tatminin kararlara katılma derecesi ile yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu faktörün iş tatmini üzerine etkisi şimdiye dek birçok araştırmaya konu edilmiş ve genel itibarıyla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Kararlara katılmanın iş tatminini etkileyip etkilemediğini tespit etmek amacıyla yapılan ampirik çalışmalarda, iş görenlere ve farklı seviyelerdeki yöneticilere bir takım yönetsel düzeydeki kararlara katılım olanağı verilmesinin iş tatminini ve performansı arttırdığı gözlemlenmiştir (Valentine, 2001).

*Takdir edilme*, birey iş tatmin oluşuma etki eden faktörlerden birisidir. İş görenin yaptığı işten aldığı ücret, ödül vb. maddi getiriler dışında sözlü ya da yazılı biçimde övgüye değer bir iş yaptığının belirtilmesi takdir edilme olarak tanımlanabilir. Eren (2004)'e göre takdir edilmek, insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir. Bass (1990)'a göre birey, yaptığı iş karşılığında gerek sosyal gerekse de yaşamak, var olmak adına bir takım ihtiyaçlarını karşılayabilmeyi ummaktadır. Yapılan iş karşılığı alınan ödüller olarak adlandırılan bu unsurlar arasında para, terfi, maddi bir takım teşvikler, övgü ve grup takdiri gelmektedir. Aynı zamanda özel bir gayret ya da efor karşılığı verilen koşullu ödül sayesinde de var olan yapı harekete geçirilmekte ve bireye iş odaklı bakış açısı yerleştirilmektedir. Erdil ve arkadaşlarının (2004) tekstil sektörüne dönük yapmış oldukları araştırmada, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden takdir edilme boyutunun, iş gören tatminini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Yaptığı işten dolayı takdir gören çalışan, işinden daha fazla tatmin olmaktadır.

### 1.5. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini, iş görenin işe karşı genel tutumu olarak görüldüğüne göre işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri iş tatminini yaratan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır. Çünkü iş tatmini, bir iş göreni farklı nitelikteki ve çok sayıdaki faktörün etkilemesi sonucu oluşan duygusal bir durumu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu değişkenlerden sadece biri, iş görenin iş tatmini seviyesini belirlemede yeterli olmayacaktır. Bu yüzden tatmin çok boyutlu olup bir dizi kompleks örgütsel ve bireysel sonuçlarla beraber değerlendirilmektedir (Öztekin, 2008; Lloyd ve Hamner, 1979).

**Tablo 1:** İş Tatmini Boyutlarının Literatüre Göre Sınıflandırılması

Weiss, Davis ve England (1967)	Smith, Kendall ve Hulin, (1969)	Hackman ve Oldham (1974)	Spector (1985)
Yönetici-Teknik	Yönetim		Yönetim
Yönetici-İnsan İlişkileri			
Değişiklik			
Sorumluluk			
Fayda Sağlama			Yan Ödemeler
Yönetme			
Yeteneklerden Faydalanma		Yetenek Çeşitliliği	
Ahlaki Değerler			
Terfi	Terfi		Yükselme
Yaratıcılık			
Takdir Edilme		İşten Geri Bildirim Acentelerden Geri Bildirim	Şartlı Ödüller
Gerçekleştirilen Faaliyetler			
Bağımsızlık		Otonomi	
Çalışma Koşulları	İşin Kendisi		İşin Doğası
Güvenil-İşte Devamlılık			
Ücret	Ücret		Ücret
Başarma			
Örgüt Politikaları			İdare Usulleri
Sosyal Statü		Görev Önemi	
İş Arkadaşları	İş Arkadaşları	Başkaları ile İlişkiler	İş Arkadaşları
			İletişim
		Görev Kimliği	

İş tatmini tek bir kavram olarak düşünülse de bireyin işinden tatmin olması yönünden değerlendirildiğinde farklı alt boyutları olduğu görülecektir. Bireyin işin ona sunduğu farklı özelliklerinden farklı düzeylerde tatmin olması ya da olmaması bireyin işinden elde ettiği tatminin de bu bölümsel değerlendirmelere göre farklılık göstermesine neden olmaktadır. Bu farklı faktörlerin tamamı belli şartlar altında bireylerin iş tatminini az ya da çok etkilemektedir (Mullins, 1996; Gemmil ve Heisler, 1972).



İş tatmini çalışan bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarını ve refahını etkileme potansiyeline sahip olduğundan, çalışanların iş tatmini düzeyleri belirli periyodik aralıklarla incelenerek, iş tatmini seviyelerinin düşük olma nedenleri araştırılarak gerekli bazı önlemler alınabilir. Bu şekilde, çalışanların işin farklı boyutlarına ilişkin değerlendirme ve görüşleri tespit edilerek tatmin seviyeleri yükseltilebilir. İşin bazı boyutları ya da yönlerinde değişime gitmenin, iş tatmini üzerinde etkili olan diğer faktörleri değiştirmekten daha fazla süreli etkileri olabilmektedir (George ve Jones, 2005).

### 1.6. İş Tatmini Sonuçları

İş tatmini hem örgütsel bağlılığın belirleyicisi hem de bir sonucu olarak görülmekle birlikte, yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmini örgütsel bağlılığın temel belirleyicisi olarak ele alınmıştır. Yüksek düzeyli iş tatmini, işe devamsızlık ve iş gören devir hızı gibi örgütsel sorunları azaltmakta ve performans üzerine pozitif yönde dolaylı etkide bulunmaktadır. İş tatmini bireyin verimliliğini de arttırarak işletmelerin var olan rekabet gücüne de katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle iş tatmini kavramı için, diğer birçok yönetsel kavramın çıkış kaynağı ya da sonucuna etki eden örgütsel faktörlerin başında geldiği söylenebilir (Lawler vd, 1967; Davis, 1982; Feldman ve Arnold, 1985; Locke, 1976). Yoon ve Suh (2003) işinde tatmine ulaşmış çalışanların daha fazla çalıştıklarını ve daha diğerlerine göre iyi hizmet sunduklarını ayrıca içinde oldukları örgütlere daha çok ilgili olmaya ve kendilerini daha kaliteli hizmet sunmaya adamaya eğilimli olduklarını belirtmiştir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının iş tatminlerini arttırmak için çeşitli yönetsel teknikler kullanmaktadır. İş tatminini artırıcı bu tür çabaların sonucunda ise, yüksek düzeyde tatmine ulaşmış işgörenlerin performans ve etkinliklerinde bazı olumlu gelişmeler sağlanabilmektedir (Schoderbek vd, 1991).

Örgüt içindeki koşulların birey iş tatminini sağladığı bir ortamda yüksek moral seviyesine ulaşan iş gören, işine karşı pozitif duygular besleyecektir. Bu olumlu iş ve ruh halleri ile bireye sürekli moral sağlayacak koşulların oluşturulması iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda bireyin, enerjisini arttıran, geleceği hakkında umut ve beklentilerini kuvvetlendiren, ona yaşama gücü sağlayan değerler bütününe kavramasına imkân verilmelidir (Eren, 2004). Moral kavramında, belirli ortak amaçlara bağlılık yoluyla bir gruba ait olma veya grup tarafından kabul edilmeyi hissetme algısı söz konusudur. Ortak yönde oluşturulan amaçları gerçekleştirmeyi isteme ve bu amaçlara inanma, grup tatmininin ya da moralin oluşması açısından önemlidir. Moral genel olarak bir grupla ilgili iken, iş tatmini daha çok işin kendisi ile ilgilidir ve biçimseldir. Moral, grup amaç ve hedeflerine bağlılık, bunlara inanma ve bunları istemekten doğan bir grup olgusudur. Bununla birlikte moral, iş tatminine, iş tatmini de morale katkıda bulunmaktadır (Lloyd vd, 2004). Birey iş tatmini, iş görenlerin işlerinden sağladıkları doyumun bir sonucu olarak örgütsel anlamda da birçok faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle özellikle küresel çapta başarılı olmuş işletmeler, çalışanlarına yaklaşım süreçlerinde üst düzey memnuniyet oluşturma eğiliminde hareket etmektedirler. Bu açıdan iş tatmini çalışanların mutluluklarını arttırmakta ve çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarını sağlayarak verimlilik artışlarını sağlamaktadır. Bununla birlikte iş tatmininin yüksek olması örgütte işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır (Querstein vd., 1992; Folger ve Konovsky, 1989; Lloyd ve Hamner, 1979).

Yapılan araştırmalar, bağlılık kavramı ile iş tatmini arasında güçlü ilişkiler olduğunu göstermiştir. İşinden beklentilerini karşılayacak düzeyde tatmin olan iş görenler, işlerine daha fazla bağlı olmakta, buldukları örgüte karşı aidiyet duygusu hissetmektedirler. İnsan unsurunun ön planda olduğu günümüzde örgütler, verim aldıkları ve yüksek performans gösteren çalışanlarını tutabilme adına onların tatmin düzeylerini yükselterek bağlılıklarını artırma yoluna gidebilmektedirler. İş tatmininin örgütsel anlamda sağladığı faydalardan birisi de iş ortamında bütünleşme ve birliğin sağlanmasıdır. Hem örgüt hem birey için kazanımlar içeren bu gelişme, yönetici ve diğer çalışanların örgütün öngördüğü amaçlara doğru ilerlemeleri açısından her iki etkene de katkı sağlar. Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin arttığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin

derecesinin en üst düzeyde olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur (Oktay 1996; Lloyd ve Hamner, 1979). İşletmeler açısından çalışanların uyum içerisinde hareket etmeleri onların hedeflerine ulaşması yönünden önemlidir. İş görenlerin birliktelik ruhu içerisinde hareket etmeleri ve işletme amaçlarını benimsemeleri öncelikle onların işlerinden tatmin olmaları ile mümkündür. Bireysel anlamda tatmine ulaşmış çalışan, işini sevecek ve işin ondan beklentilerini karşılamaya dönük olarak çalışma arkadaşları ile ahenk içerisinde hareket edip görevini yerine getirecektir.

Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İş yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecek, işyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca, yöneten ve yönetilenler grubunun işyerinde beklentilerini elde etmesi sonucu bu gruplar arasında uyum görülecektir ve bunların sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır (Erdoğan, 1983; Locke, 1976).

### 1.7. İş Tatminsizliği Sonuçları

İş tatminsizliğinin örgüt ve birey açısından birçok olumsuz sonuçları vardır. Bunlar bireyi örgütten uzaklaştıran, örgütü ise iş sonuçları yönünden zora sokan durumlardır. Personel, tatminsizlik sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermekte, bu durum örgüt ve personel arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır (Sertçe, 2003). Çalışan bireylerin yaptıkları işlerden elde etmeyi umdukları çıktılarını alamamaları durumunda işlerinden tatminsiz oldukları gözlemlenebilir. Bu durum işletme açısından çalışanların performanslarında ve buldukları örgüte olan bağlılıklarında düşüşle sonuçlanabilecek bir süreci başlatabilmektedir. Örgüte verdiği zararın yanı sıra bireyin psikolojik sağlığını da negatif yönde etkileyen bu durum işletmeler açısından önemli kayıplara yol açabilmektedir. İş tatmin seviyesi düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile sinirsel ve duygusal çöküntüler arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002; Koch ve Steers, 1978). İş tatminsizliği, bir örgütün genel durumu ile ilgili birçok bilgiler içermektedir. Sağlıklı işleyen örgütler ile bireylerin tatmin düzeylerinin düşük olduğu örgütler arasında farklar vardır. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği daha çok gizli biçimlerde; iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların arka planında yer alıp (Deniz, 2005). İş tatminsizliği iş görenlerin bazı sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına da yol açmaktadır. İş tatminsizliği arttığı oranda zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıkların da arttığı yapılan çalışmalardan tespit edilmiştir. Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklar ile kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları gibi sorunlar iş tatminsizliğinin sonuçları olarak görülmektedir (Erdoğan, 1994).

İş tatminsizliği davranışsal bozukluklara neden olabilmektedir. Ayrıca, sinirsel ve duygusal sorunlara yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle iş tatminsizliği arasında önemli ilişki bulunmaktadır. Bu durum iş görenlerin verimi düşürmelerine neden olabilmektedir (Karadal, 1999). Bunların bir sonucu olarak bireysel şikayet ve işten yakınmaların artması, işe devamsızlık oranında yükselme, iş gecikme oranında artış ve son olarak işgücü devrinin artması gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Bennett, 1997). İş tatminsizliği işletmelerde genel işleyişi negatif yönde etkilerken örgütün genel psikolojik yapısını bozmakta, motivasyonu düşürmekte, çalışanların devam oranına negatif etki ederken işletme içindeki düzeni bozabilmektedir. Çalışan bireylerinin tatmin düzeyi yüksek olan işletmelerde ise doğru yönetim politikaları ile birlikte daha verimli bir işletme profili oluşturulabilmektedir.

## 2. Tartışma

Günümüz iş dünyasında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler bireyi örgüt içerisinde ikinci plana itiyor algısı oluştursa da işletmeler açısından farklılık ve farkındalık oluşturabilme yeteneği ancak bireysel anlamda etkin ve etkili olabilen örgütler tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Günümüzde örgütlerin çok büyük değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Örgütler çalkantılı çevre koşulları içerisinde iş görenlerinin etkinliği ve verimliliği ile ayakta kalabilmektedir. Artan rekabet, nitelikli çalışanlara sahip olmayı ve onlardan en verimli şekilde yararlanmayı gerektirdiğinden örgütler, iş görenlerinin iş tatmin düzeylerini yükseltmeye yönelik uygulamalar içerisine girmişlerdir (İşcan ve Timuroğlu, 2007; Locke, 1976). Artan rekabet ortamı, bireyi ve bireysel zeka/yetenek unsurlarını kullanabilen örgütleri diğerlerinden ayırtmakta, bu sayede rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Özgün fikirler, örgütü ileriye taşıyacak düşünceler ve modeller bireysel bakış açısının sonucunda ortaya çıkan ve örgütü geliştiren etmenlerdir. Bu açıdan örgüt içerisinde önemli faktörlerden olan birey günün koşulları değişse de önemini korumakta hatta güçlendirmektedir (Hackman ve Oldham, 1974; Lloyd ve Hamner, 1979). İş tatmini kavramı, öznel olarak bireyin işine dönük sahip olduğu duygular bütünü olarak düşünülse de bu kavram, direkt ve dolaylı olarak etkilediği çevresel bütünlük içerisinde birçok farklı etkeni harekete geçirebilmektedir. İş tatmini, bireyin yalnızca kendisini ve bulunduğu işletmeyi değil, aynı zamanda ailesini, sosyal çevresini, arkadaşlarını ve yaşam kalitesini de etkilemektedir. Bu alanda yapılan bazı araştırmalar, iş tatmini ile iş görenlerin ruhsal ve bedensel sağlıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Seo vd, 2004; Cribbin, 1972; Feldman ve Arnold, 1985).

Birey, karşılıklı etkileşim ve iletişim süreçleri ile işini istenen şekilde yaptığında ancak işinde devamlılık sağlayacak ve aynı işe dönük kabiliyetini geliştirecektir. Yapılan bazı araştırmalara göre takım ruhu temelinde sürdürülen çalışmalar, verilen daha etkin özerklik, yapılan iş hakkında takdir yetkisi ve çalışanın alınan kararlara katılımı gibi iş ortamında var olan insan kaynakları uygulamaları, çalışanları motive ederek onların verimliliklerini arttırmaktadır (Petrescu ve Simmons, 2008; Davis, 1982; Deutsch, 1975; Gemmil ve Heisler, 1972).

Örgütü ileriye taşıyacak ve örgütsel dinamiklerin kusursuzca işlemlerini sağlayacak bu fikirler ise işini seven, işinden tatmin olan, işine dönük beklentileri karşılanmış bireylerden elde edilebilecek çıktılardır. İşinden tatmin olmuş birey işine katkı sağlama konusunda gayret gösterecek ve bulunduğu örgüte karşı olumlu duygular besleyecektir. İşinde devam etme konusunda istekli olacak, bu sayede örgütsel altyapı ve kültürel birikimini özümseyerek örgüte en üst düzeyde fayda sağlayabilecektir. Bu sonuç örgüt yöneticilerinin özellikle istediği bir durum olmasının yanı sıra örgütün varlığını devam ettirebilmesi adına da arzulanan bir neticedir. Ayrıca küreselleşmenin getirmiş olduğu gelişme ve yenilik kavramlarının örgütler açısından bir seçim ya da tercih olmaktan öte adeta kaçınılmaz bir gereksinim olduğu düşünüldüğünde örgütlerin çalışanlarının beklentilerine dönük daha etkili adımlar atmaları yine onların menfaatine dönük getiriler sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında kavramın birey olduğu kadar örgüt açısından da önemli olduğu görülebilir. Örgüt ve çalışan arasında oluşması beklenen bu durum ancak örgütüne karşı pozitif bakış açısına sahip bireyler tarafından gerçekleştirilebilecek bir eylem olarak görülebilir. İşinden tatminsizlik duyan bireyin işte kalmada isteksiz olması, işini sevmemesi, işine dönük olumsuz düşünceye sahip olması ise bireyin işine katkı sağlamasına ve işin gereklerini yerine getirmesine engel olan bir durumdur. Sonuçta mensuplarının işinden tatmin olması ve memnuniyet duymaları, birey için önemli olduğu kadar örgütler için de önemli görülebilecek ve örgütün olmazsa olması olarak tanımlanabilecek bir durumdur.

## 3. Sonuç

Çağımız bilgisayar, teknoloji ve iletişim çağı olarak adlandırılırken zaman zaman insan unsurunun önemini yitirdiği düşünülmekte, makineleşmenin getirdiği standardizasyon ürün ya da servis anlamında en azından son kullanıcı nezdinde tatmin getirmektedir. Bu gerçeğin gittikçe

mekanikleşen örgütün yeni fikir, bakış açısı ya da görüşlerin uygulamaya konulmasında aksaklıklar yaşandığı varsayımı altında ele alınması durumundaysa örgütün varlığını devam ettirebilmesi mümkün görünmemektedir. Zamanın kabul gören akımlarının doğru irdelenmesi ve işletmelerin gelecek perspektiflerini akılcı politikalar temelinde oluşturabilmeleri yönünden örgüt yöneticilerinin çalışanların tatmin düzeylerine daha fazla odaklanmaları ve onların tatmin olmalarını sağlamaları kendilerine olduğu kadar örgütün genel ilerleyişine de büyük katkılar sunacaktır. Kavramın değişen güncelliği ve tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan tanımsal farklılıklar ise iş tatmininin önümüzdeki dönemde çok daha farklı boyutlarıyla ele alınabileceğinin işareti olarak görülebilir.

Yapılan bu nitel araştırma kavramın ne tür bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilendiği ve bu etkilerin ne yönde olduğuna dönük aydınlatıcı bilgiler sunmaktadır. Bu etkilerin yapılan literatür taraması sonucunda tamamının bir çalışmada yer alması, bu alanda yapılacak araştırmalar için önemli bir kaynak görevi üstlenebilecektir. Kavramın sosyal bilimler alanındaki önemi, kavram üzerine yapılan araştırma sayısının çokluğundan anlaşılabilir. Birçok ülke ve işletmede kavramı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ve bu faktörlerin etkisi farklılık gösterirken, bunların genel bir meta analiz çerçevesinde incelenmesi gerekliliği ve bundan sonraki araştırmalarda kullanılmak üzere bu tür bir çalışmaların süreç içerisinde yapılması önemli bir gereksinimdir. Bu sayede araştırmacılar kavrama dönük öz ve açıklayıcı bilgileri daha derli toplu bir şekilde görecekle ve kavramı etkileyen faktörler konusunda bu tür nitel araştırmalar ışığında daha doğru öngörülerde bulunabileceklerdir. Bu araştırmanın amacı çerçevesinde incelen tüm bu bireysel ve örgütsel faktörler, sonuç olarak zaman içerisinde artabilir ya da azalabilir ancak günün doğru anlaşılması ve araştırmacılara kavramı ve onu etkileyen faktörleri bütünsel bir mantık çerçevesinde görebilmesi, yapılacak çalışmalara katkı sağlayacak önemli bir kaynaktır. Örgüt ve işletmelerde kavramı etkilediği düşünülen tüm bireysel faktörler, literatür taraması sonucunda bu araştırmaya dahil edilmiştir ancak gelişen zaman, ilerleyen teknoloji ve örgütlerin sürekli yenilenen işlevsel mekanizmaları ışığında ileriki yıllarda bu tür araştırmalar yapıldığında kuşkusuz çok daha farklı sonuçlar elde edilebilecektir. Bu anlamda bu tür nitel araştırmaların tekrarı, bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara temel bir kaynak görevi üstlenebilir ve tarihten bugüne iş tatminine dönük ne tür değişkenlerin etkisi olduğu noktasında genel bir kanı oluşturabilir.

**KAYNAKÇA**

- Adıgüzel, O., Keklik, B, (2011), “Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin Tatmini ve Bir Uygulama”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 305-318.
- Agho, A., Mueller, C., Price, J, (1993), “Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Casual Model”, *Human Relations*, 46 (8), 1007-1027.
- Akalp, G, (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3-28.
- Akıncı, Z, (2002), “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Alotaibi, A. G, (2001), “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait”. *Public Personnel Management*, 30, 358-384.
- Andres L., Grayson J.P, (2002), “Educational Attainment. Occupational Status and Job Satisfaction: A Ten Year Portratit of Canadian Young Women and Men”, Paper presented at the annual meeting of American Educational Research Association, New Orleans, 231-303.
- Barker, K. J., Emery, C. R, (2007), “The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personel”, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol.3, 297-309.
- Bass, B. M, (1990), “*Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory*”, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press,.
- Başok, Y. N., Ker-Dinçer, M., Beril, Z., Vural, A, (2008), “Eğitimde İletişimde Mükemmellik Arayışı: IQ, EQ, SQ Zekaları ve İşlevleri”. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 45: 147-164.
- Barutçugil, İ, (2002), “*Performans Yönetimi*”, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T., Ardıç, K, (2002), “Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği”, *İktisat, İşletme ve Finans, İnceleme ve Araştırma*, 71-73.
- 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.
- Bateman, T.S., Snell, S.A, (1999), “*Management – Building a Competitive Advantage*”, Boston. Mc Graw – Hill.
- Beehr, T. A., Nadig, V., Gudanowski, D. M., Such, M, (2004), “Perceptions of Reasons for Promotion of Self and Others”, *Human Relations*, 57, 413-438.
- Bennett, R, (1997), “Job Satisfaction among Police Constables: A Comparative Study in Three Developing Nations”, *Justice Quarterly*, V.14, I.2, 295-323.
- Bernal, J. G., Castel, A. G., Navarro, M. M., Torres, P. R, (2005), “Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences”, *Women in Management Review*, 20 (4): 279-288.
- Berry, L. L, (2002), “Relationship Marketing of Services: Perspectives from 1983 and 2000”, *Journal of Relationship Marketing*, 1 (1), 59-70.
- Blenegen, M. A, (1993), “Nurses’ Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables”, *Nursing Research Journal*, 42(1), 31-44.

- Bogler, R, (2001), “The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction”, *Educational Administration Quarterly*, 37, 657-681.
- Booyesen, C, (2008), “A Study of The Relationship Between Job Satisfaction Experienced By Employees Within A Retail Company and Their Organisational Citizenship Behaviour”. Yüksek Lisans Tezi, University of Western Cape, South Africa.
- Buluç, B, (2006), “Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynağı Yönetimi İşlevlerinden Danışmanlık İşlevinin Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 127-144.
- Burris, V, (1983), “The Social and Political Consequences of Overeducation”, *American Sociological Review*, 48, 4, 441-468.
- Cano, J., Miller G, (1992), “A Gender Analysis of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers”, *Journal of Agricultural Education*, 40-46.
- Chiu, C, (1998), “Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction than Professional Men?”, *Lawyers as a Case Study. Sex Roles*, 38-521-537.
- Cribbin, J. J, (1972), “*Efective Managerial Leadership*”, American Management Association, New York.
- Çalışkan, Z, (2005), “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 11-33.
- Davis K, (1982), “*Human Behavior at Work*”, New Delhi, Tata McGraw Hill Publications.
- Davis, G, (2004), “Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4): 491-513.
- Devavey, S. A., Chen, Z, (Sandy). (2003), “Job Satisfaction of Recent Graduates in Financial Services”, *Bureau of Labor Statistics*, 11-16.
- Deniz, M, (2005), “*Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini*”, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel, Ankara.
- Deutsch, M, (1975), “Equity, Equality, and Need:What Determines Which Values Will be Used as Determinants of Distributive Justice?”, *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Dinham, S., Scott, C, (1998), “An International Comparative Study of Teacher Satisfaction, Motivation and Health: Australia, England and New Zealand”, Paper presented at the American Educational Research Association, Annual Meeting, San Diego, 81-84.
- Durak, İ., Serinkan, C, (2007), “Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13), 119-135.
- Egbule, P. E, (2003), “Factors Related to Job Satisfaction of Academic Staff in Nigerian Universities”, *Journal of Further and Higher Education*, 27 (2), 157-166.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-Lamastro, V, (1986), “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Ellickson M. C, (2002), “Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees”, *Public Personnel Management*, 31, 343-358.

- Emmert, M. A., Taher W.A, (1992), “Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement”, *American Review of Public Administration*, 19-48.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S, (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ, (1983), “İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No.243.
- Erdoğan, İ, (1994), “İşletmelerde Davranış”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erdoğan, İ, (1996), “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İ.Ü. İşletme Fak.Yay. cilt:6, sayı:1, no:266, İstanbul.
- Eren, E, (2003), “Yönetim ve Organizasyon”, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E, (2004), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren T. A, (2008), “Onkoloji Hemşirelerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu, K, (2008), “Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Eroğlu, K, (2011), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121-136.
- Eskildsen, J. K., Dahlgaard, J. J, (2000), “A Casual Model for Employee Satisfaction”, *Total Quality Management*, Vol. 11, No.8, 1061-1088.
- Feldman, D. C., Arnold, H.J, (1985), “*Managing Individual and Group Behavior in Organizations*”, McGraw-Hill Book Company.
- Francesconi, M, (2001), “Determinants and Consequences of Promotions in Britain”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 63(3): 279–310.
- Friedman, G, (1964), “*Industrial Society*”, The Crowell-Collier Publishing Company, New York.
- Folger, R., Konovsky, M.A, (1989), “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Gemmil, G. R., Heisler, W. J, (1972), “Machiavellianism as a Factor in Managerial Job Strain, Job Satisfaction, and Upward Mobility”, *Academy of Management Journal*, 15 (1): 51-62.
- George, J. M., Jones, G. R, (2005), “*Understanding and Managing Organizational Behaviour*”, Fourth Edition, Upper Saddle River, N. J. Pearson,/Practice Hall.
- 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.
- Güçlü, N., Zaman, O, (2011), “Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Yaz, 9(3), 541-576.
- Günbayı, İ, (2000), “*Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*”, Özen Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S, (2008), “*Davranış Bilimleri*”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 4. Baskı.

- Hackett, R.D., Lapiere, L.M, (2004), “A Meta-Analytical Explanation of The Relationship Between LMX and OCB”, *Academy of Management, Best Conference Paper*, 4-33.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R, (1974), “The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Re-design Projects”, Technical Report, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hoppock, R, (1935), “*Job Satisfaction*”, Harper Publishing, New York.
- İşcan, Ö. F., Timurloğlu, M. K, (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı:1, 119-135.
- Jabnoun, N., Yen, C, (2001), “Job Satisfaction of Secondary School Teachers in Selangor”, *International Journal of Commerce & Management*, Malaysia, 107-113.
- Johnsrud, L., Heck, K., Ronald H., Rosser, V. J, (2000), “Morale Matters: Midlevel Administrators and Their Intent to Leave”, *Journal of Higher Education*, 71 (1). 31-47.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., Dalal, R. S, (2009), “*Job Satisfaction and Job Affect*”, The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Oxford University Press, New York.
- Heller, D., Judge, T., Watson, D, (2002), “The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship Between Job and Life Satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 811-831.
- Karaca, B., Balcı, V, (2011), “İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara’daki Devlet Okulları ile Özel Okullar Karşılaştırması”, *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, IX (1), 33-40.
- Karadal, H, (1999), “Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Keser, A, (2006), “*Çalışma Yaşamında Motivasyon*”, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Bursa.
- Kınık S, (2007), “Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kim, S, (2002), “Participative Management and Job Satisfaction; Lessons for Management Leadership”, *Public Administration Review*, 62, 231–241.
- Knoop R, (1995), “Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses”, *Journal of Psychology*, 29: 641-666.
- Koch, J., Steers, R, (1978), “Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public Sector Employees”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 12, Issue. 1, 119-128.
- Koçel, T, (2007), “*İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*”, 11. Basım, Arıkan Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:203, İstanbul.
- Lawler III, E. E., Porter, L. W, (1967), “The Effect of Performance on Job Satisfaction”, *Industrial Relations*, Cilt No 7, Sayı 1, s. 20-28.
- Lindstrom, K, (1994), “Psychosocial Criteria for Good Work Organization”, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 20 (Special Issue), 123-133.
- Lloyd, S., Hamner, W.C, (1979), “Individual Versus Systems Rewards: Who’s Dissatisfied Why and What’s Their Likely Response”, *Academy of Management Journal*, Vol.22 No:4, 781-802.



- Lloyd, L. B., Leslie, W. R., (2004), “*Human Resource Management*”, International Edition, New York, McGraw Hill.
- Locke, E.A., (1976), “*The Nature and Causes of Job Satisfaction*”, The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, IL: Rand McNally, Chicago, 1297-1349.
- Lund, D. B., (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (3), 305-319.
- Luthans, F., (1973), “*Organizational Behavior*”, Sixth Edition, McGraw-Hill, New York.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M., (1990), “A Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, Issue. 2, 171-194.
- Marchant, T., (1999), “Strategies for Improving Individual Performance And Job Satisfaction At Meadowvale Health”, *Journal of Management Practice* 2/3: 63–70.
- Mattila, R. R., (2006), “The Relationship Between Burnout, Job Satisfaction, Turnover Intention, and Organizational Commitment in Its Workers”, Disertation. UMI Number 3206570.
- Michaelova, K., (2002), “Teacher Job Satisfaction, Student Achievement, the Cost of Primary Education in Francophone Sub-Saharan Africa”, HWWA Discussion Paper, Hamburgischles Welt-Wirtschafts-Archiv (HWWA). Hamburg Institute of Internal Economics, 178-199.
- Mitchell, T.R., Larson J. R., (1987), “*People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*”, Third Edition, Singapore, McGraw- Hill, 139-140.
- Mosadeghrad, A.M., Yarmohammadian M.H., (2006), “A Study Of Relationship Between Managers Leadership Style And Employees Job Satisfaction”, *Leadership in Health Services*, 7.
- Mullins, L.J., (1996), “*Management and Organizational Behaviour*”, Fourth ed., Pitmon Publishing, London.
- Murray A.R., (1999), “Job Satisfaction of Professional and Paraprofessional Library Staff at the University of North Carolina at Chapel Hill”, Master’s Thesis, 87-93.
- Nauman, E., (1993), “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers”, *Group Organization Management*, 18 (2), 153-187.
- Oktay, M., (1996), “*İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*”, Der Yayınları, İstanbul.
- Oshagbemi, T., (1997), “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members”, *Journal of Managerial Psychology*, 12 (VII). 502-528.
- Oshagbemi, T., (1999), “Overall Job Satisfaction: How Good are Single Versus Multiple- Item Measures?”, *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5). 388-403.
- Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y., (2006), “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, 39-51.
- Özdevecioğlu, M., Aktaş, A., (2007), “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 1-20.
- Özkalp, E., (2007), “*Davranış Bilimlerine Giriş*”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Öztekin, Z. S, (2008), “Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Parnell, J. A., Crandall, W, (2003), “Propensity for Participative Decision-making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers”, *The Multinational Business Review*, 11, 36-73.
- Pascale, M., Blanc, L., Rendel, G., Furda, J., Komproe, J., Ivan, H, (1993), “Leader-Member Exchanges: Distinction Between Two Factors”, *European Work and Organizational Psychology*. Vol.3, No:4, 286-311.
- Pearson L.C., Moomaw W, (2005), “The Relationship Between Teacher Autonomy And Stress, Work Satisfaction, Empowerment, And Professionalism”, *Educational Research Quarterly*, Vol.29, Issue 1, 36-58.
- Pergamit, M. R., Veum, J.R, (1999), “What is a Promotion?”, *Industrial and Labor Relations Review* 52(4): 581–601.
- Perie, M., Baker, D.P, (1997), “Job Satisfaction Among America’s Teachers: Effects of Workplace Conditions, Background Characteristics, and Teacher Compensation”, Statistical Analysis Report, National Center for Education Statistics, 183-191.
- Petrescu, I. A., Simmons, R, (2008), “Human Resource Management Practises and Workers’ Job Satisfaction”, *International Journal of Manpower*, Vol.29, No:7, 651-667.
- Querstein, V., Mcaffie, R.B., Glassman, M, (1992), “The Situational Occurences Theory of Job Satisfaction”, *Human Relations*, V.45, (8), 859-873.
- Robbins, S. P, (1994), “*Örgütsel Davranışın Temelleri*”, Çev: Sevgi Akış Öztürk, Etam A.Ş., Eskişehir.
- Robbins S.P., Judge T.A., Sanghi, S, (2004), “*Organizational Behavior*”, 12th ed., India: Dorling Kindersly (Pvt) Ltd.
- Robie, C., Ryan, A. M., Schmieder, R. A., Para, L. F., Smith, P. C, (1998), “The Relation Between Job Level and Job Satisfaction”, *Group and Organization Management*, 23 (4). 461-480.
- Rokka A.D., Kostanski, M, (2001), “Burnout Amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment”, Discussion Paper ATEA Conference Teacher Education: Change of Heart, Mind and Action, Melbourne, 293-318.
- 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.
- Saiyadain, M. S, (2003), “*Organizational Behaviour*”, Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Seo, Y. J., Ko, J., Price, L, (2004), “The Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses: A Model Estimation in Korea”, *International Journal of Nursing Studies*, Cilt No:41, 437-446.
- Schoderberk, P. P., Cosier, R. A., Aplin, J. C, (1991), “*Management*”, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.
- Sertçe, S, (2003), “Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Araştırma, İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Sevimli, F., İşcan Ö.F, (2005), “Bireysel ve İř Ortamına Ait Etkenler Açısından İř Doyumu”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5, 1-2, 49-68.
- Siegel, L., Lane, I. M, (1974), “Psychology in Industrial Organizations”, Homewood, IL: Irwin.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S, (2006), “The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Behaviours Created Equal?”, *Journal of Vocational Behaviour*, 68(3), 446-460.
- Soyer, F., Can, Y, (2007), “İř Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (3), 23-36.
- Soyer, F., Can, Y, (2007), “İř Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (3), 23-36.
- Soyer, F., Can, Y., Kale, F, (2009), “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İř Tatmini ve Mesleki Tükenmiřlik Düzeylerinin Çeşitli Faktörler Açısından İncelenmesi”, Niđe Üniversitesi, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı, 9, 259-271.
- Söylemez D., Sur H., Cebeci, D, (2005), “Hemşirelerin İř Doyumu ile İlgili Bir Meta Analizi Çalışması: Hastane Yönetimi”, *Hastan Yönetimi Dergisi*, 34.
- Spector, P.E, (1986), “Perceived Control by Employees”, *Human Relations*, 11, 1005-1016.
- Spector, P, (1997), “*Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*”, California: Sage Publication.
- Stolp, S, (1996), "Leadership for School Culture", *Emergency Librarian Journal*, 23, 3, 48.
- Suyünç, H, (1998), “İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görevli Beden Eğitimi Branř Öğretmenlerinin İř Tatmin Düzeyleri”, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 96.
- Sweeney, P. D., McFarlin D. B, (1997), “Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98
- Şaylan, G, (1973), “Çalışma Özendiricileri”, *Today Dergisi*, C.V1, Sayı 4, 21-44.
- Taylor, S., Repetti, R.L., Seeman, T, (1995), “Health Psychology: What is an Unhealthy Environment and How Does It Get Under the Skin?”, *Annual Review of Pshcology*, 48(1), 411-447.
- Theodossiou, I., Vasileiou, E, (2007), “Making the Risk of Job Loss a Way of Life: Does it Affect Job Satisfaction?”, *Research in Economics*, 61(2), 71-83.
- Thozhur, S. M., Riley, M., Szivas, E, (2006), “Money Attitudes and Pay Satisfaction of the Low Paid”, *Journal of Managerial Psychology*, 21(2): 163-172.
- Toker, B, (2007), “Demografik Değişkenlerin İř Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tütüncü, Ö., Kozak, M, (2007), “An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction”, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1): 1-19.
- Valentine S, (2001), ”Men And Women Supervisors' Job Responsibility, Job Satisfaction, And Employee Monitoring”, *A Journal of Research*, August, 795-827.
- Volkwein, J. F, Zhou, Y, (2003), “Testing A Model Of Administrative Job Satisfaction”, *Research In Higher Education*, Vol.44, No.2, 141-169.

- Vos, A., Buyens, D., Schalk, R, (2005), “Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Focus of Control”, *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (1), 41-52.
- Vroom, V, (1964), “Work and Motivation”, Wiley Publication, New York. West, M.A., Smith, H, (1998), “Research Excellence and Departmental Climate in British Universities”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 713, 261-282.
- Winter, R.P., Sarras, J.C., Tanewski, G.A, (1998), “Quality of Worklife of Academics in Australian Universities: A Pilot Study”, Paper Presented at the 1st International Work Psychology Conference, Institute of Work Psychology, University of Sheffield, 37-61.
- Worrell, T. G. (2004), “School Psychologists’ Job Satisfaction: Ten Years Later”. Doktora Tezi. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Yazıcıoğlu, İ, (2010), “Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, *Bilig*, Güz 2010, Sayı: 55: 243-264.
- Yoon, M. H., Jaebeom, S, (2003), “Organizational Citizenship Behaviours And Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees”, *Journal of Business Research*, 56/8, 597-611.