

# İşletmelerde performans değerlendirmenin çalışanların iş tatminine etkisi ve bir uygulama

Rüya ÇAKIL<sup>1</sup>  
Salih GÜNEY<sup>2</sup>

**Geliş tarihi / Received:** 05.09.2017

**Düzeltilerek geliş tarihi / Received in revised form:** 07.09.2017

**Kabul tarihi:** 28.09.2017

## Öz

*Performans değerlendirme, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda verilen işin, işgörenler tarafından ne derece yerine getirdiğini değerlendiren, işgörenler için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayan bir süreçtir. İş tatmini ise işgörenlerin işlerine karşı pozitif ya da negatif duygularıdır. Bu makalemiz şu sorunun cevabını vermeyi amaçlamaktadır. “Performans değerlendirme ile iş tatmini arasında nasıl bir ilişki vardır?” Bu sorunun cevabı için araştırmamız anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anketler İstanbul Fatih ilçesinde bulunan Fatih Belediyesi’nde uygulanmıştır. Araştırma verileri SPSS bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmalar sonucunda işgörenlerin performans değerlendirme sistemleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiler ve işgörenlerin iş tatminlerinin artmasına yönelik gerekli öneriler sunulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Performans değerlendirme, iş tatmini, verimlilik, etkinlik

---

<sup>1</sup>İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Öğrencisi  
e-mail: ruyaates1991@hotmail.com

<sup>2</sup>Prof. Dr. İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi,  
salihguney@aydin.edu.tr

# **The impact of performance evaluation methods in businesses on employees' work satisfaction and an application**

## **Abstract**

*Performance evaluation is a process that evaluates how a task is performed by employees in accordance with the goals and targets of company and thus meets training and development needs of employees. Job satisfaction is employees' negative or positive feelings to their tasks. The aim of this study is to answer the following question: "What is the relationship between performance evaluation and job satisfaction?". Our survey was conducted by a questionnaire to answer this question. The surveys were distributed at the Fatih Municipality, located in the district of Fatih, Istanbul. Research data were analyzed using SPSS computer program. As a result of the researches, relations between job satisfaction and performance evaluation systems of employees and necessary proposals to increase the job satisfaction of employees have been presented.*

**Keywords:** *Performance evaluation, job satisfaction, productivity, efficiency*

## **Giriş**

Günümüz işletmelerinde insan unsuru sermaye kadar büyük önem kazanmıştır. İnsan unsurunun göstermiş olduğu performans düzeyi, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında büyük role sahiptir. Yüksek performansın sağlanabilmesinde işgörenlerin tatmin düzeyleri etkilidir. İşinden memnun olan işgörenlerin verimli ve etkin çalıştıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca iş tatmini sağlanmış olan işgörenlerin kaliteli çıktılar üreterek iş bağlılıklarının arttığı ve doğal olarak performanslarının da arttığı belirlenmiştir.

## **Performans değerlendirme kavramı ve önemi**

Performans değerlendirme, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlemiş oldukları standartlara bağlı kalınarak işgörenlerin objektif olarak değerlendirilmesidir (Soydan, 2012). Bu değerlendirme ile işgörenlerin göstermiş oldukları başarı ve başarısızlık davranış özellikleri belirlenerek gerekli düzeltici faaliyetlerde bulunulur (Uygun, 2008). Performans değerlendirme, işgörenler ile yönetici ilişkilerinin geliştirilmesini

sağlayarak işletmenin hedeflerinin bireysel hedeflere dönüştürülmesine yardımcı olur. Ayrıca işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek bu durumla ilgili geri bildirim imkânı sağlar (Ağkuş, 2007). Böylelikle işgörenler kendi performans düzeyleri hakkında bilgi sahibi olurlar. İşletmeler geleceğe yönelik öngörülerinde işgörenlerin performans düzeylerinden yararlanır (Şekercioğlu, 2010). Ayrıca işletmelerde terfi, nakil, kariyer gibi organizasyonel kararların alınmasında büyük rol oynar (Özyörük, 2009). Organizasyonel kararların performans değerlendirme sonuçlarına göre alınması, işgörenlerde örgüte karşı eşitlik ve adalet gibi kavramların oluşmasını sağlar.

### **İş tatmini kavramı ve önemi**

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde işgörenlerinin verimli ve etkin çalışmalarından geçer. İşgörenlerin verimli çalışması için motive edilmiş olmaları, işlerine angaje olmaları, iş bağlılığının yüksek olması gibi faktörler büyük önem taşır. Yüksek iş tatminine sahip birey, enerjik ve coşkulu bir şekilde çalışır. Verilen işi ve işletmeyi benimseyerek en yüksek performans göstermeyi hedefler. İş tatmininin düşük olması işe geç gelme, işyerinde sapkın davranışlarda bulunma, işin verimsiz yapılması ve iş kalitesinin düşük olması gibi sonuçları doğurur.

İş tatmini işgörenlerin işe karşı beslemiş oldukları olumlu düşünce ve değer yargılarından oluşur (Kaya, 2009). Bir diğer deyişle iş tatmini, işgörenlerin işe karşı tatmini ya da tatminsizlik düzeyidir (Şahal, 2005). İşgörenler, beklentileri ile gerçeği karşılaştırarak memnuniyet ya da memnuniyetsizlik gösterirler (Budak, 2006). İş tatmini, işgörenlerin belirli durumlarda yaratmış oldukları ruh hallerinin davranışsal yansımalarından oluşur (Öztekin, 2008). İşgörenlerin bu durumlarda sergilemiş oldukları tutum ve davranışları iş tatminlerini belirler (Sirem, 2009). İş tatmini, işgörenin sadece işi değil işyerindeki sosyal çevresi ile de ilgili bir durumdur (Durak, 2009). İş tatmini, işgörenlerin iletişim halinde oldukları tüm iç ve dış çevre ile ilgili bir durumdur.

İş tatmini, işgörenlerin örgütte diğer işgörenler tarafından benimsenme ihtiyacını karşılar. İş tatmini sağlanmamış bireyler psikolojik açıdan sıkıntılar yaşar ve aynı zamanda ruhsal sıkıntılara düşerek, moral ve motivasyonları azalır. İşgörenlerin vakitlerinin büyük kısmını iş hayatı oluşturur. Bu yüzden iş, işgörenler için temel bir nitelik taşır. İş hayatı,

insanların para kazanma ihtiyacından çok psikolojik ihtiyaçları açısından önemlidir. Bu yüzden iş tatmini işgörenlerin ruhsal ihtiyaçlarını gideren bir nitelik taşır. Herhangi bir işle meşgul olmayanlar psikolojik açıdan eksikliğe düşerler. İş tatminsizliği, işgörenlerin moral ve motivasyonlarını düşürerek hastalıklı bireyler oluşmasına neden olur (Çınar, 2013).

## **Materyal ve metod**

Örneklemimiz Fatih Belediye Binasında çalışan personelden oluşmaktadır. Anketimiz yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi farklı olan toplamda 399 işgörenden 200 işgörene uygulanmış ve toplamda elde edilmiş olan 200 anket çalışmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın uygulanmış olduğu kurumda veriler 5'li likert tipi anket kullanılarak toplanmıştır. Anket toplamda 44 soru ve 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde “yaş”, “cinsiyet”, “medeni durum”, “kıdem”, “eğitim düzeyi” gibi işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik verilerden oluşmaktadır. İkinci bölümde işgörenlerin “ücret tatminleri”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim becerileri”, “yaptıkları işe ilişkin bilgi düzeyleri”, “kuruma ilişkin düşünceleri”, “işin doğası” ve “çalışma şartlarına” yönelik olarak hazırlanan her kısım 4'er sorudan, toplamda 28 sorudan oluşan veriler yer almaktadır. Üçüncü bölümde “performans değerlendirme ve iş tatmini ilişkisi”ne yönelik 4'er soru ve dördüncü bölümde “işgörenlerin performans değerlendirmeye yönelik algıları” üzerine oluşturulan 12 adet sorudan oluşmaktadır.

## **İstatistiksel analiz**

Tüm veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi medyan (minimum-maksimum) ve (ortalamastandart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi ile sınıandı. Test sonucunda normal dağılım gösteren sürekli veriler için ortalamalar arası karşılaştırmalarda Independent T test ve ANOVA Testi kullanıldı. Normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Mann-Whitney U Test ve Kruskal Wallis Test kullanıldı. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelendi.

## Bulgular

Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin Tablo (Tablo 1) incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan kişilerin 51'inin (%25.50) kadın, 149'unun (%74.5) erkek olduğu görülmüştür. Ankete katılanların 46'sı (%23.0) 19-29 yaş grubu, 96'sı (%48.0) 30-39 yaş grubu 40'ının (%20.0) 40-49 yaş grubu ve 18'i de (%9.0) 50 yaş ve üstü bireylerden oluşmaktadır. 127 kişinin (%63.5) evli, 61'inin (%30.5) bekâr, 12'sinin (%6.0) medeni durumunun boşanmış olduğu görülmektedir. Ankete katılanların kıdem durumu incelendiğinde, 56'sı (%28,0) 0-5 yıl, 85'i (%42.5) 6-11 yıl, 30'unun (%15.0) 12-17 yıl ve 29'unun (%14.5) 18 yıl ve daha fazla süredir kıdemini olduğu görülmüştür. Ankete katılanların eğitim durumuna bakıldığında en fazla katılım 79 kişi ile (%39.5) lise mezunları ve 69 kişi ile (%34.5) üniversite mezunlarından sağlanmıştır. Doktora derecesine sahip ve bir okul bitirmeyen katılımcı yoktur.

## Güvenilirlik analizi

200 katılımcıdan elde edilen verilerin iş tatmini ölçeği ve beş alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla ücret 0.810; çalışma arkadaşları 0.925; bilgi ve beceri 0.847; kurum algısı 0.851; işin doğası 0.803 ve toplam güvenilirlik 0.935 bulunmuştur. Bu beş alt boyut ve ölçeğin toplam güvenilirliği oldukça yüksek çıkmıştır.

*Tablo 1: Demografik değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımları*

Değişken	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	51	25.50
Erkek	149	74.50
<b>Toplam</b>	200	100.00
<b>Yaş</b>		
19-29	46	23.00
30-39	96	48.00
40-49	40	20.00
50+	18	9.00
<b>Toplam</b>	200	100.00

<b>Medeni Durum</b>		
Evli	127	63.50
Bekâr	61	30.50
Boşanmış	12	6.00
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100.00</b>
<b>Kıdem</b>		
0-5 Yıl	56	28.00
6-11 Yıl	85	42.50
12-17 Yıl	30	15.00
18+	29	14.50
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100.00</b>
<b>Eğitim</b>		
Bir okul bitirmedi	0	0.00
İlkokul	1	0.50
Ortaokul	4	2.00
Lise	79	39.50
Yüksekokul	40	20.00
Üniversite	69	34.50
Lisansüstü	7	3.50
Doktora	0	0.00
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100.00</b>

*Tablo 2: İş tatmini ölçeği güvenirlik analizi*

<b>İş Tatmini</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Soru Sayısı</b>
Ücret	0,810	4
Çalışma arkadaşları	0,925	4
Bilgi ve beceri	0,847	4
Kurum algısı	0,851	4
İşin doğası	0,803	4
<b>Toplam</b>	<b>0,935</b>	<b>20</b>

Tablo 3: Performans değerlendirme ölçeği güvenilirlik analizi

Performans Değerleme	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Amirler	0,874	4
Çalışma koşulları	0,882	4
Ödüller	0,906	4
Performans algısı	0,715	12
<b>Toplam</b>	<b>0,934</b>	<b>24</b>

200 katılımcıdan elde edilen verilerin performans değerlendirme ölçeği ve dört alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla amirler 0.874; çalışma koşulları 0.882; ödüller 0.906; performans algısı 0.715 ve toplam güvenilirlik 0.934 bulunmuştur. Performans algısı alt boyutu için ölçeğin güvenilir, diğer bütün alt boyutlar ve toplam içinse ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür (Tablo 3).

### Hipotezler

Araştırmamızın 5 temel hipotezi vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

H1: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algıları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

H2: Performans karşılığı elde edilen ödüller ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

H3: Çalışanın ücretten doyumunu ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

H4: Çalışanın iş bilgisi ve becerisi ile performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H5: Çalışanın kıdemi ve eğitim düzeyi ile iş doyumunu ve performans değerlendirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

### Hipotezlere ilişkin bulgular

H1: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algıları ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır. İş tatmini ve performans değerlendirme algısı ilişkisi aşağıdaki tabloda (Tablo 4) verilmiştir.

Tablo incelendiğinde, iş tatmini ve performans değerlendirme algısı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.692$ ).

H2: Performans karşılığı elde edilen ödüller ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır. Performans algısı ve ödüller arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.750$ ) bulunmuştur.

H3: Çalışanın ücretten doyumunu ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

*Tablo 4: İş tatmini ve performans değerlendirme ilişkisi*

<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>P</b>
İş Tatmini – Performans Değerleme	199	0.692	0.000

Performans algısı ve ücret arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.332$ ) bulunmuştur. Ayrıca ücret alt boyut ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Erkeklerin ücret skor ortalamaları, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir. Erkeklerin verdiği emeğe karşılık aldığı ücretten ve yapılan ücret artışlarından daha memnun olduğu görülmüştür.

H4: Çalışanın iş bilgisi ve becerisi ile performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Performans algısı ve bilgi ve beceri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.346$ ) bulunmuştur. Ayrıca bilgi ve beceri ve işin doğası skor ortalamasıyla medeni durum arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Evlilerin bilgi ve beceri ve işin doğası skor ortalaması, bekârlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir.

H5: Çalışanın kıdemi ve eğitim düzeyi ile iş doyumunu ve performans değerlendirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo incelendiğinde, herhangi bir alt boyut ile kıdem arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur ( $p>0.05$ ). Ayrıca alt boyutlara ilişkin analizler incelendiğinde kıdem süresi 12-17 yıl olanların çalışma arkadaşları alt boyutu skor ortalaması, 0-5 ve 18 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir.



Eğitim değişkenine ilişkin bulgulara göre bilgi ve beceri, kurum algısı, işin doğası ve iş tatmini, skor ortalamasıyla eğitim durumu arasında anlamlı fark yokken, ücret ve çalışma arkadaşları skor ortalamasıyla eğitim durumu arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Lise mezunlarının ücret skor ortalaması, üniversite mezunlarından istatistiksel açıdan önemli ölçüde daha yüksektir. Lise mezunları aldıkları ücretten ve zamlardan üniversite mezunlarına göre daha memnun olduğu bulunmuştur. Lisansüstü mezunların çalışma arkadaşları alt boyutu skor ortalaması, diğer bütün eğitim düzeylerinden istatistiksel açıdan önemli ölçüde daha yüksektir.

## **Tartışma**

Bu konuda daha önce yapılan araştırmalara göre elde edilen bulgularla kendi bulgularımızın karşılaştırılması şu şekildedir:

H1: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algıları ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır. Turhan (2010)'ın Sperman analizi kullanılarak yaptığı araştırmaya göre, 28 adet soru ile performans değerlemeye ait sorular tek tek karşılaştırılmış ve sonuç olarak iş doyumuna ilişkin sorular ile performans değerlendirmeye ilişkin ifadeler arasında anlamlı ilişkiler olduğu test edilmiştir. Bu araştırmada da verilere göre istatistikler Turhan (2010) ile aynı doğrultudadır.

H2: Performans karşılığı elde edilen ödüller ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu konuda Telman ve Ünsal (2004)'ın yaptığı araştırmaya göre yüksek performans gösteren işgörenlerin ödüllendirilmesinden dolayı yüksek iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir. Yani işgörenlerin performansları ve verimlilikleri sonucunda elde etmiş oldukları ödüller ile iş tatminleri artmaktadır. Ayrıca Akıncı (2002), yaptığı çalışmada yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, iş-işgören uyumu, sosyalizasyon ve kendini geliştirme, kişilerarası ilişkiler ve ekonomik karşılıklar, işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörler olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada ise performans algısı ve ödüller arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.750$ ) bulunmuştur.

H3: Çalışanın ücretten doyumu ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu konuda Günbayı (2001), Koustelios (2001), Akiri ve Ugborugbo'nun (2009) yaptıkları araştırmalara göre ücret, maaş gibi ekonomik faktörlerin iş tatmininde önemli bir rolü olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada ise performans algısı ve ücret arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.332$ ) bulunmuştur. Ayrıca ücret alt boyut ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Erkeklerin ücret skor ortalamaları kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir. Erkeklerin verdiği emeğe karşılık aldığı ücretten ve yapılan ücret artışlarından daha memnun olduğu görülmüştür.

H4: Çalışanın iş bilgisi ve becerisi ile performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Turhan (2010)'ın yaptığı araştırmasında korelasyon analizi sonucunda, çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri ile performans değerlendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Ayrıca mesleki profesyonellik de, iş doyumunu etkileyebilecek kavramlardan biridir. Daha önce yapılan araştırmalarda da (Boyt, Lusch ve Naylor (2001); Pearson ve Moomaw (2005); Yılmaz, Korkut ve Köse (2010) profesyonelliğin iş doyumu ile anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların işlerine ilişkin bilgi, beceri ve yetenek açısından kendilerini yeterli görme durumları arttıkça performans değerlemeye yönelik olumlu algıları da artmaktadır. Bu araştırmada ise performans algısı ve bilgi ve beceri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.346$ ) saptanmıştır. Ayrıca bilgi ve beceri ve işin doğası skor ortalamasıyla medeni durum arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Evlilerin bilgi ve beceri ve işin doğası skor ortalaması, bekârlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir.

H5: Çalışanın kıdemi ve eğitim düzeyi ile iş doyumu ve performans değerlendirme arasında olumlu bir ilişki vardır. İş doyumu ile ilgili olarak kıdeme göre fark belirleyen araştırmalar Çetinkanat (2000) olduğu gibi belirlemeyen araştırmalar da Balcı (1985), Günbayı (2000), Yılmaz (2012)) vardır. Son yıllarda yaş ve kıdem ile iş doyumu arasındaki ilişki "U" harfine benzetilmektedir. Mesleğin başlarında yüksek, ortalarında

düşük, mesleğin sonlarına doğru ise yine düşük olduğu ileri sürülmektedir. Turhan (2010)'a göre eğitim düzeyi ile iş doyumu arasında ilişki bulunamamış, ancak eğitim ile çalışma koşullarından doyum arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Performans değerlendirme ile kıdem ve eğitim arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H5'in ancak kısmen kabul edildiği söylenebilir. Bu yapılan araştırmada herhangi bir alt boyut ile kıdem arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur ( $p>0.05$ ). Ayrıca alt boyutlara ilişkin analizler incelendiğinde kıdem süresi 12-17 yıl olanların çalışma arkadaşları alt boyutu skor ortalaması, 0-5 ve 18 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir.

## Sonuç

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgulara göre tablo incelendiğinde, çalışma arkadaşları, bilgi ve beceri, kurum algısı, işin doğası, iş tatmini, skor ortalaması ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulunmazken, ücret alt boyut ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Erkeklerin ücret skor ortalamaları kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir.

Yaş değişkenine ilişkin bulgulara göre tablo incelendiğinde, herhangi bir alt boyut ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur ( $p>0.05$ ). Çalışma koşulları, ödüller, performans algısı ve performans değerlendirme skor ortalamasına göre yaş grupları arasında anlamlı fark yokken, amirler skor ortalamasına göre yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. 40-49 yaş grubu bireylerin amir skor ortalamaları 50 yaş ve üstü bireylerden istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir. 40-49 yaş grubundaki bireyler amirlerle olan ilişkilerde 50 yaş üstü bireylere göre daha olumlu ilişkiler sergiledikleri bulunmuştur. Yaş değişkenine ilişkin veriler incelendiğinde amir skor ortalaması haricinde anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. 40-49 yaş grubu işgörenlerin 50 yaş üstü bireylere göre amirlerle ilişkileri olumlu pozitif düzeydedir.

Medeni durum değişkenine ilişkin bulgulara göre tablo incelendiğinde ücret, çalışma arkadaşları, kurum algısı ve iş tatmini skor ortalamasıyla medeni durum arasında anlamlı fark yokken, bilgi ve beceri ve işin doğası skor ortalamasıyla medeni durum arasında anlamlı fark bulunmuştur

( $p < 0.05$ ). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Evlilerin bilgi ve beceri ve işin doğası skor ortalaması, bekârlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir. Ücret, çalışma arkadaşları, kurum algısı ve iş tatmini skor ortalamasıyla medeni durum arasında anlamlı fark yokken, bilgi ve beceri ve işin doğası skor ortalamasıyla medeni durum arasında anlamlı fark bulunmuştur. Evlilerin bilgi ve beceri ve işin doğası skor ortalaması, bekârlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir. Amirler, çalışma koşulları, ödüller, performans algısı ve performans değerlendirme gibi boyutlarla medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma sözkonusu değildir. Kıdem değişkenine ilişkin bulgulara göre alt boyutlar ile kıdem arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Eğitim değişkenine ilişkin bulgulara göre lise mezunlarının ücret skor ortalaması, üniversite mezunlarından istatistiksel açıdan önemli ölçüde daha yüksektir. Lise mezunları aldıkları ücretten ve zamlardan üniversite mezunlarına göre daha memnun olduğu bulunmuştur. Lisansüstü mezunların çalışma arkadaşları alt boyutu skor ortalaması, diğer bütün eğitim düzeylerinden istatistiksel açıdan önemli ölçüde daha yüksektir.

## **Öneriler**

Erkeklerin verdiği emeğe karşılık aldığı ücretten ve yapılan ücret artışlarından daha memnun olduğu görülmüştür. Erkek işgörenler kadın işgörelere göre ücret artışlarından ve aldıkları ücretten daha çok tatmin duymaktadır. Cinsiyet değişkenine ilişkin alt boyutlar incelendiğinde ücret haricinde anlamlı bir farklılaşma yoktur. Kadın işgörelerin tatminsiz oldukları alanların belirlenip gerekli düzenleyici faaliyetlerin başlatılması, tatmin düzeylerinin artmasına olanak sağlar. Bu sayede kadın işgörelerin moral ve motivasyonları yükselerek verimli çıktılar üretmeleri sağlanır.

40-49 yaş grubundaki işgörelner, amirlerinin kendilerine iş ile ilgili bir sorun olduğunda yardımda bulunmalarından, amirleri ile ilişkilerinden, tepe yönetim ile ilişkilerde amirlerinin destekleyici tavırlarda bulunmalarından yüksek düzeyde memnunar. 50 yaş üzerinde olan işgörelnerin belirli bir doyuma ulaşmaları, beklentilerinin azalması, bu durumu açıklayabilir niteliktedir. Amirlerin 50 yaş üzerindeki işgörelner ile iletişimlerini kuvvetlendirecek eylemlerde bulunması, 50 yaş grubundaki bireylerden

olumlu geri dönüşler alınmasına olanak sağlayarak amir-işgören ilişkisini iyileştirebilir.

Bekâr işgörenler evli işgörene göre yeni iş alternatiflerine daha kolay atılırlar. Evli işgörenler belirli bir sorumluluğa sahip olduklarından dolayı yeni iş alternatiflerine girişmezler. Evli işgörenlerin buldukları kuruma sadakatleri bekârlara göre daha yüksektir. Bu durumda bir kuruma yıllarını vermiş işgörenlerin sık sık iş değiştiren işgörene göre bilgi ve beceri düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bekâr işgörene kendilerini kanıtlayabilecek pozisyonların yaratılması, farklı sahalarda kendilerini gösterebilme alanlarının açılması monotonluğu azaltarak iş tatminini artırır.

Üniversite mezunu olan işgörenlerin ücret beklentilerinin yüksek olması ve kurumların bu beklentileri karşılayamaması durumunda, üniversite mezunu olan işgörenlerde iş tatminsizliği oluşur. Günümüzün en büyük sıkıntılarında biri, üniversite mezunu olan bireyler ücret konusunda yüksek hedeflerinin olması ve kurumların bunu karşılamamasıdır. Bu durumda düşük ücretle işe başlayan işgörenlerde iş doyumunu oluşmaz. Lise mezunlarının ücret konusunda üniversite mezunlarına göre çok fazla beklentilerinin olmaması, iş tatminlerinin artmasını sağlamıştır. Üniversite mezunu olan işgörenlerin uzman olduğu pozisyonlara yerleştirilerek yaptığı işe ilişkin gerekli ücretin sağlanması, işgörenlerin iş tatminlerinin artmasını sağlar. Ancak okuduğu bölüm ile ilgisiz bir pozisyona yerleştirilerek düşük ücrete tabi tutulan üniversite mezunu işgörenleri, mutsuz ve iş doyumunu sağlanmamış çalışan olurlar.

## **Kaynaklar**

[1] Ağkuş, D., (2007). *Performans Değerlendirme Çalışmalarına İşgörenlerin Tutumu*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

[2] Akıncı, Z., (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 41: 25.

[3] Akiri, A. A. ve Ugborugbo, N.M., (2009). Analytic examination of teachers' career satisfaction in public secondary schools. *Studies on Home and Community Sciences*, 3(1): 51-56.

[4] Balcı, A., (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.

[5] Boyt, T., Lusch, R. F. ve Naylor, G., (2001). The role of professionalism in determining job satisfaction in professional services: a study of marketing researchers. *Journal of Service Research*, 3 (4): 321- 330.

[6] Budak, A., (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NatoPol Tesisleri'nde bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

[7] Çetinkanat, C., (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

[8] Çınar, Ö., (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

[9] Durak, S., (2009). *Anadolu ve Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Sosyal Destek Düzeylerinin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

[10] Günbayı, İ., (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdülenme*. Ankara: Özen Yayıncılık.

Günbayı, İ., (2001). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1(2); 93-112.

[11] Kaya, O., (2009). *Aile Şirketlerindeki Liderlik Biçiminin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- [12] Koustelios, A.D., (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15(7): 354-358.
- [13] Öztekin, Z.S., (2008). *Orduda İş Tatmini Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- [14] Özyörük, M., (2009). *Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- [15] Pearson, L. C. and Moomaw, W., (2005). The relationship between teacher autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29: 38-54.
- [16] Sirem, S., (2009). *Duygusal Zekâ ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi Afyonkarahisar İli Kamu Sağlık Çalışanların Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- [17] Soydan, T., (2012). Eğitim alanında performans değerlendirme sisteminin geçerliliği üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir araştırma. *Ege Eğitim Dergisi*, 13(1): 4.
- [18] Şahal, E. (2015). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [19] Şekercioğlu, L.S., (2010). *Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme, İzmir İli İlçe Belediyeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- [20] Telman, N., Ünsal P., (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- [21] Turhan, I., (2010). *Performans Değerlendirmenin İş Doyumu Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

[22] Uygun, S.V., (2008). *Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi Hatay'da Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

[23] Yılmaz, B., Korkut, Ş., Köse, E., (2010). Ankara'daki üniversite ve halk kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin iş doyumları üzerine bir araştırma. *Bilgi Dünyası*, 11 (1): 49-80.

[24] Yılmaz, K., (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2 (2): 1-14.