

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN**  
**İŞ DOYUMLARINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**ELÇİN DİLŞAT ÇALIŞIR**

**İSTANBUL 2023**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN  
İŞ DOYUMLARINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
ELÇİN DİLŞAT ÇALIŞIR**

**TEZ DANIŞMANI  
DR. ÖĞRETİM ÜYESİ SONAT BAYRAM**

**İSTANBUL 2023**

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	İşletme
Öğrencinin Adı Soyadı:	Elçin Dilşat ÇALIŞIR
Tezin Adı:	Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminlerinin iş doyumlarına etkisi
Tez Savunma Tarihi:	14.06.2023

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Elif ÇETİN  
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmza
Tez Danışmanı:	Dr. Öğretim Üyesi Sonat BAYRAM	Trakya Üniversitesi	
2. Üye (Kurum İçi):	Dr. Öğretim Üyesi Sinem Eray	Bahçeşehir Üniversitesi	
3. Üye (Kurum Dışı):	Dr. Öğretim Üyesi Alican UMUT	Trakya Üniversitesi	

Bu sayfa mavi mürekkepli kalemle imzalanmalı.

**Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.**

Ad, Soyad: Elçin Dilşat ÇALIŞIR

İmza :

## ÖZET

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN İŞ DOYUMLARINA ETKİSİ

Çalışır, Elçin Dilşat

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Sonat BAYRAM

Ocak 2023, 49 sayfa

Küreselleşen dünyada rekabet her geçen gün artmakta ve şirketlerin rekabette yer alabilmesi için insan kaynağı ile ilgili araştırmalar ve oradan elde edilen veriler önem kazanmaktadır. Bankacılık sektörü hızla gelişen hem ulusal hem de uluslararası alanlarda faaliyet gösteren bir hal almıştır. Bu bağlamda bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminleri ve iş doyumları ile ilgili çalışmalar bu sektördeki verimliliğe etkisi olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatminlerinin İş Doyumlarına Etkisini araştırmaktır. Bu amaçla İstanbul İli bankacılık sektöründe çalışmalardan 478 kişinin görüşleri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma nitel olarak gerçekleştirilmiş olup kişisel bilgi formu, iş doyum ölçeği ve iş tatmin ölçeğinin uygulanması ve elde edilen verilerin SPSS 21 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) kullanılarak analiz edilmesiyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda; Bankacılık sektörü çalışanlarının İş tatmini algılarının ise “Yüksek” düzeyinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. İş tatmini boyutlarında ise “İçsel İş Tatmini” boyutu “Yüksek”, “Dışsal İş Tatmini” boyutu da “Yüksek” düzeyinde tespit edilmiştir. Benzer şekilde İş doyum algıları da “Yüksek” düzeyde tespit edilmiştir. İş tatmini ile cinsiyet, eğitim durumu, personelin görevi ve mesleki deneyim ile farklılıklar tespit edilirken yaş değişkeni ile farklılık tespit edilememiştir. İş doyum ile cinsiyet, yaş, mesleki deneyim arasında farklılık tespit edilememiştir. İçsel iş tatmini ile iş doyum arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Dışsal iş tatmini ile iş doyum arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ile iş doyum arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bankacılık, İş tatmini, İş doyum

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES IN THE BANKING SECTOR ON JOB SATISFACTION

Çalışır, Elçin Dilşat

Master's Program in Business Management

Supervisor: : Asst. Prof. Dr Sonat BAYRAM

January 2023, 49 pages

In the globalizing world, competition is increasing day by day and researches on human resources and the data obtained from there are gaining importance in order for companies to take part in the competition. The banking sector has become a rapidly developing sector operating in both national and international areas. In this context, studies on job satisfaction and job satisfaction of employees in the banking sector are thought to have an impact on productivity in this sector.

The purpose of this research is to investigate the Effect of Job Cycles of Employees in the Banking Sector on their Job Satisfaction. For this purpose, it was carried out with the opinions of 478 people from the banking sector in Istanbul. The research was carried out qualitatively and was carried out by applying the personal information form, job satisfaction scale and job satisfaction scale and analyzing the obtained data using SPSS 21 (Statistics Package Program for Social Sciences).

As a result of the research; It has been determined that the job satisfaction perceptions of the banking sector employees are at "High" level. In terms of job satisfaction, the "Internal Job Satisfaction" dimension was determined as "High" and the "External Job Satisfaction" dimension was determined as "High". Similarly, perceptions of job satisfaction were determined at "High" level. While there were differences between job satisfaction and gender, educational status, duty of the personnel and professional experience, no difference could be found with the age variable. No difference was found between job satisfaction and gender, age, and professional experience. A highly positive linear relationship was found between intrinsic job satisfaction and job satisfaction. A highly positive linear relationship was found between external job satisfaction and job satisfaction. A highly positive linear relationship was found between job satisfaction and job satisfaction.

**Keywords:** Banking Job satisfaction, Job satisfaction

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam esnasında kıymetli zamanını ayıran ve çalışmanın her aőamasında desteğini gördüğüm ve bilgilendirmesi ve yönlendirmesi ile çalıőmamı tamamlayabildiğim danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Sonat BAYRAM' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



## İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
Bölüm 1.....	1
Giriş .....	1
1.1 Genel Bakış.....	1
1.2 Araştırma Amacı .....	3
1.3 Araştırma Soruları .....	3
1.4 Araştırmanın Önemi.....	3
1.5 Tanımlar .....	4
Bölüm 2.....	5
Alan Yazın Taraması .....	5
2.1 İş Tatmini.....	5
2.1.1 İş tatmininin önemi. ....	6
2.1.2 İş tatmininin genel özellikleri .....	7
2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	8
2.2.1 iş tatminini etkileyen bireysel faktörler. ....	8
2.2.1.1. Cinsiyet. ....	8
2.2.1.2 Yaş. ....	9
2.2.1.3 Eğitim düzeyi. ....	9
2.2.1.4 Kişilik.....	9
2.2.1.5 Kültür ve çevre.....	10
2.2.2 İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler. ....	10
2.2.2.1 İşin niteliği. ....	10
2.2.2.2 Ücret düzeyi. ....	11
2.2.2.3 Terfi.....	11
2.2.2.4 Çalışma koşulları.....	12
2.3. İş Tatmininin Sonuçları.....	13
2.3.1 İş tatmini ve başarı. ....	13
2.3.2 Örgütsel bağlılıkta artış.....	13
2.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	14
2.4.1 Personel devri.....	14
2.4.2 İş stresi. ....	15

2.4.3 Devamsızlık .....	16
2.4.4 İşten ayrılma isteği.....	17
2.5. İş Doyumu.....	17
2.5.1 İş doyumunun önemi.....	18
2.5.2 İş doyumunu ile ilgili başlıca teoriler. ....	20
2.5.2.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.....	20
2.5.2.2 Herzberg'in çift faktörler teorisi. ....	21
2.5.2.3 Alderfer'in VIG teorisi.....	21
2.5.2.4 McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi. ....	21
2.5.2.5 Vroom'un beklenti teorisi. ....	21
2.5.2.6 Lawler ve Porter'in beklenti teorisi.....	22
2.5.2.7 Adams'ın eşitlik teorisi. ....	22
2.5.2.8 Locke'un amaç teorisi. ....	23
2.5.3 İş doyumunu belirleyen faktörler.....	23
2.5.3.1 Bireysel faktörler.....	23
2.5.3.2 Örgütsel faktörler. ....	24
2.5.4 İş Doyumsuzluğu ve sonuçları.....	26
2.6. İlgili Araştırmalar.....	26
2.6.1 İş tatmini ile ilgili araştırmalar.....	26
2.6.2 İş doyumunu ile ilgili araştırmalar. ....	28
Bölüm 3.....	30
Yöntem.....	30
3.1 Araştırma Modeli .....	30
3.2 Çalışma Grubu .....	30
3.3 Verilerin Toplanması .....	31
3.3.1 Veri toplama araçları.....	31
3.3.1.1 Kişisel bilgi formu. ....	32
3.3.1.2 İş tatmini ölçeği.....	32
3.3.1.3 İş doyumunu ölçeği.....	33
3.3.2 Verilerin analizi. ....	34
3.4. Sınırlıklar .....	35
Bölüm 4.....	36
Bulgular .....	36
4.1. Banka Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	36
4.2. Banka Çalışanlarının Kişisel Özelliklerine Göre İş Tatminine İlişkin Bulgular.....	36
4.3. Banka Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	40
4.4. Banka Çalışanlarının Kişisel Özelliklerine Göre İş Doyumuna İlişkin Bulgular .....	41
4.5. Banka Çalışanlarının İş Tatminleri İle İş Doyumlarına İlişkin Bulgular .....	43
Bölüm 5.....	45

Tartışma ve Sonuçlar .....	45
5.1. Araştırma Bulgularının Tartışılması .....	45
5.1.1 İş tatminine ilişkin bulgularının tartışılması. ....	45
5.1.2 İş doyumuna ilişkin bulgularının tartışılması.....	47
5.1.3 İş tatmini ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye ait bulgularının tartışılması.....	48
5.2 Öneriler .....	48
KAYNAKÇA.....	49
EKLER.....	58
Ek-1: Anket Formu .....	59



## TABLolar LİSTESİ

### TABLolar

Tablo 1 Araştırmaya Katılan Banka alışanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı .....	31
Tablo 2 İş Tatmini leğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bilgiler ve Güvenilirlik Değerleri .....	32
Tablo 3 Cronbach Alpha Katsayısının Yorumlanma Aralıkları .....	33
Tablo 4 İş Doyumu leğine İlişkin Bilgiler ve Güvenilirlik Değerleri .....	33
Tablo 5 İş Tatmini ve İş Doyumu leklerine Ait Puanlarının Normallik Testi Sonuçları .....	34
Tablo 6 Aritmetik Ortalamaları Derecelendirme Tablosu .....	35
Tablo 7 Banka alışanlarının İş Tatmini Düzeyleri .....	36
Tablo 8 Banka alışanlarının İş Tatminlerine Ait Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	37
Tablo 9 Banka alışanlarının İş Tatminlerine Ait Algıların Yaş Değişkenine Göre ANOVA-Testi Sonuçları .....	37
Tablo 10 Banka alışanlarının İş Tatminlerine Ait Algıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	38
Tablo 11 Banka alışanlarının İş Tatminlerine Ait Algıların Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	39
Tablo 12 Banka alışanlarının İş Tatminlerine Ait Algıların Mesleki Deneyim Değişkenine Göre ANOVA-Testi Sonuçları .....	39
Tablo 13 Banka alışanlarının İş Doyumu Düzeyleri .....	40
Tablo 14 Banka alışanlarının İş Doyumlarına Ait Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	41
Tablo 15 Banka alışanlarının İş Doyumlarına Ait Algıların Yaş Değişkenine Göre ANOVA-Testi Sonuçları .....	41
Tablo 16 Banka alışanlarının İş Doyumlarına Ait Algıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	42
Tablo 17 Banka alışanlarının İş Doyumlarına Ait Algıların Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	42
Tablo 18 Banka alışanlarının İş Doyumlarına Ait Algıların Mesleki Deneyim Değişkenine Göre ANOVA-Testi Sonuçları .....	42
Tablo 19 İş Tatmini İle İş Doyumu Arasında Yapılan Korelasyon Analizi .....	43
Tablo 20 İş Tatmini İle İş Doyumu Arasında Yapılan Regresyon Analizi .....	44

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### ŞEKİLLER

Şekil 1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	20
--	----



## Bölüm 1

### Giriş

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın çerçevesini çizen genel bakış, araştırmanın amacı, cevap aranan araştırma soruları, araştırmanın önemi ve araştırmada kullanılan terimlerin işlevsel tanımları yer almaktadır.

#### 1.1 Genel Bakış

İş dünyasında sürekli artan bir rekabetçi ortam bulunmaktadır. İşletmenin başarılı olabilmesi için insan kaynakları açısından başarılı olması gerekmektedir. Bankacılık sektörü de bu durumdan etkilenmektedir. Çalışanların iş doyumlarının fazla olması bankacılık sektörü dâhil tüm sektörlerde hedeflenen bir durumdur (Hassan vd., 2011: 85). Çalışanların iş yerinin amaçlarına ulaşmasında ve hedeflenen verimliliği sağlamasında katkıları bulunmaktadır. Bankacılık sektörünün diğer sektörlerin sektörlerden biraz daha farklı olarak başarısı o ülkenin ekonomisini de etkilediğinden dikkate alınması gereken bir konudur (Thakur, 2007). Bu bağlamda bankaların etkin ve verimli bir çalışma yapabilmesi için insan kaynaklarının iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında iş doyumunu sağlayan çalışanların verimi artarak çalışan devir hızı da düşmektedir. İşten ayrılma niyetinde düşüş olan çalışanın verimliliği de artmaktadır (Ryzin, 2011: 3) bu durum aynı zamanda iş yerinin imajını da olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanın iş doyumunun sağlanması olumlu duygular hissetmesine neden olmakta ve daha mutlu çalışmasına neden olmaktadır (Şencan, 1994, s. 1). İş görenin iş yerinden tatmin olması iş yerinin çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın ihtiyaçlarının giderilme derecesi olarak da kısaca ifade edilebilir. Türk (2007: 70-73) ise çalışanın işini olumlu olarak değerlendirmesi ve yaptığı işten keyif alması olarak tanımlamaktadır.

Küresel bir köy haline gelen dünyada rekabet sürekli olarak artmaktadır.

Sadece ekonomik değil aynı zamanda teknoloji ve bilimde meydana gelen değişimlere de ayak uydurması gerekmektedir. İşletmelerin gelişen ve sürekli değişen dünyaya uyumları için esnek, yenilikçi ve atak olmak durumundadır. Çalışanlarında iş doyumlarının sağlanması bu süreçte önemli bir unsurdur. İş yerinde çalışma atmosferinin olumlu olması çalışan devir hızı ve işten ayrılma düşüncesinde azalmaya neden olacaktır. İş gören düşüncesini rahatlıkla ifade edebilmeli, kendilerini geliştirme ve iş yerinin ona sağladığı imkânlarla rahatlıkla ulaşabilmesi iş tatminlerinin fazla olmasını olumlu yönde etkileyecektir (Çekmecelioğlu, 2005: 80). İş tatmini; işe karşı çalışanın göstermiş olduğu bütüncül tutumdur. Bu durum çalışanın memnuniyet düzeyi ile ilgili bilgi vermektedir. İşin niteli ve çalışan beklentisinin uyum içinde olması iş tatminini artırmaktadır (Özgen vd., 2005: 329). Hedef ulaşmak kişide mutluluğa neden olmaktadır. Çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması da bunu desteklemektedir (Halsey, 1988: 884). Yöneticiler örgütte iş tatminin sağlanması için gerekli özeni göstermektedirler. Çünkü iş tatminin oluşturulması yöneticilerin görevleri arasındadır. Örgütsel bağlılığı sağlanan çalışan özverili bir çalışma yaparak verimliliği artırmaktadır. İş doyumunu ile ilgili yapılacak çalışmalar için yöneticilerin gayret göstermesi gerekmektedir (Tietjen ve Myers, 1998: 226).

İş tatminin zayıf olması çalışan veriminin düşmesine dolayısıyla iş yerinin amaçlarına ulaşmasının gecikmesine neden olmaktadır. Verimliliğin düşmemesi için yöneticilerin iş tatminin sağlanması ile ilgili gerekli tedbirlerin almasını zorunlu hale getirmektedir. Çalışanın iş doyumun düşük olması işe geç kalma, iş yerinden kısa sürede ayrılma gibi işletmeyi olumsuz etkileyecek davranışlara sevk edebilir. Bankacılık sektörü hizmet sektörü içinde yer almaktadır. Bu durum hizmet veren ile hizmet alanı yüz yüze getirmektedir. Bu nedenle bankacılık sektöründe iş tatminlerinin ve iş doyumları üzerine etkisi bu araştırma ile sağlamak araştırmamızın amacını oluşturmaktadır.

Amacımıza uyumlu şekilde birinci bölümde amaç, araştırma alt amaçları, araştırmanın önemi ve tanımlar yer alırken, ikinci bölümde ise amaca uygun literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümde araştırma ile ilgili yöntem bölümü dördüncü bölümde ise araştırmanın bulguları yer almaktadır. Son bölümde tartışma sonuç ve öneriler bölümü yer almaktadır.

## 1.2 Araştırma Amacı

Bu araştırmanın amacı bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu bağlamda bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini ve iş doyumunu düzeyleri ve bu düzeylerin demografik değişkenlere göre değişip değişmediği ele alınacaktır. Yine araştırma amacı bağlamında bu iki değişkenin birbirlerini etkileme durumları da incelenecektir.

## 1.3 Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı doğrultusunda amacı bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminleri ile iş doyumları arasındaki ilişki ile ilgili olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Banka alışanlarının iş tatminlerinin düzeyi nedir?
2. Banka alışanlarının iş tatminleri cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, çalışma süresine göre değişmekte midir?
3. Banka alışanlarının iş doyumlarının düzeyi nedir?
4. Banka alışanlarının iş doyumları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, çalışma süresine göre değişmekte midir?
5. Banka alışanlarının iş doyumları ile iş tatminleri arasında bir ilişki var mıdır?

## 1.4 Araştırmanın nemi

İş tatmini ve iş doyumunu ile ilgili konularda araştırmaların yapıldığı literatür taramalarından ayrı ayrı sonuçlar çıkartıldığı görülmektedir. Çalışmaların farklı sektörlerde ele alındığı ancak bankacılık sektöründe iş tatmini ve iş doyumunu ile ilgili çalışmanın olmadığı görülmektedir.

Bankacılık sektöründe nitelikli personele ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanın nitelikli hale getirilmesi işverene ayrı bir maliyet yüklemektedir. Çalışanın niteliği ise bankaların performanslarını etkilemektedir (Ayan, 2012: 41-42). İş doyumunu ve iş tatminsizliğinin olmaması bankaların nitelikli çalışanlarını ellerinde tutamamalarına neden olabilir. Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması örgütsel bağlılıklarının da artmasına neden olacaktır. Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini ve iş doyum düzeyleri bu çalışma ile ortaya konulacak olup iş doyum düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılacaktır.

Bu konuda araştırmaların eksikliği, araştırmanın gerekliliğini ortaya koymak açısından önemlidir. Ayrıca bu çalışma bankalar çalışan personelin hangi örgütsel bağlılıkla işlerine devam ettiklerini açıklayacak ve sonuçlar banka yönetimlerine bu konularda bilgi sunacaktır.

## 1.5 Tanımlar

Araştırma konusunun temelini oluşturan kelimelerin tanımları aşağıda açıklanmıştır.

**Banka çalışanı:** Bankacılık konusunda eğitim almış kurumsal, ticari, KOBİ, bireysel bankacılık, operasyon, ve teknoloji işlerinde çalışanlara denilmektedir.

**İş gören:** Banka içerisinde destek faaliyetlerinde bulunan çalışanları ifade etmektedir (temizlik görevlisi, güvenlik görevlisi)

**İş Doyumu:** Çalışanın yaptığı işten elde ettiklerinin ihtiyaçlarını karşılaması ve kendi değerleriyle uyumunun sağlanmasıdır (Türk, 2007, s. 67-73).

**İş tatmini:** Çalışanın işine karşı duyduğu olumlu tutum ve davranışlardır (Başoda, 2012: 73).

## Bölüm 2

### Alan Yazın Taraması

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak araştırma problemlerine ilişkin iş tatmini ve iş doyumunun kuramsal çerçevesi çizilerek ilgili alan yazındaki araştırmalara değinilmiştir.

#### 2.1 İş Tatmini

İş görenin işini ya da yaşamını değerlendirdiğinde aldığı hazzın fazla olması iş tatminini oluşturmaktadır (Akbulut, 2009: 2). İş görenler farklı sektörlerde çalışsalar bile kendi yaptığı işlerde aldıkları doyum ölçeği aynı oranda tatmin sağlayacaktır.

İş tatminin dile getirildiği yıllar, 20. yüzyılın başlarında olup, 1930 ve 1940 yıllarında etkisi göstermeye başlamıştır. İş tatmini tanımının daha sonraki yıllarda ortaya çıkmasının nedenlerinden biri insani duyguların vermiş olduğu ruhen ve bedenen sağlık sorunları iken, bir diğer neden ise stresin çalışan üzerindeki üretkenliğini düşürmesidir (Baynazoğlu, 2009: 38).

Literatür incelendiğinde iş tatmini kavramı pek çok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bunun nedeni ise, çalışanların işinden tatmin olmalarını sağlayan unsurların her ortamda farklı bulunmasından kaynaklanmaktadır. İş tatminine ilişkin ilk sistematik bilgiler 1930'lu yıllara dayanmaktadır. İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir:

✓ Vroom (1964) “kişinin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamıştır (Luthans, 1992: 66)

✓ Hockman ve Oldman (1975) “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” şeklinde ifade etmiştir (Luthans, 1992: 66).

✓ İş tatmini, kişinin işine yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemesidir (Başoda, 2012: 73).

✓ Davis'e (1992) göre iş tatmini, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk seviyesidir (Adıgüzel, 2010: 13).

İş tatmininin ile ilgili yapılan çalışmaların sonucunda tespit edilen boyutlar bulunmaktadır. Bu boyutlar; (Akgün, 2010: 38)

✓ İş tatminini duygusal yapısından dolayı ölçüm yapılmasının zor olması.

✓ Gerçekleşen ile beklentinin karşılaştırılmasıdır. Genellikle maddi kazançlar üzerinden bakılmasıdır.

✓ Birden fazla tutumun birlikte ortaya çıkardığı bir harmanlama olması.

Çalışanın isteklerinin alınması ve ihtiyaçlarının karşılanması işe karşı olumlu tutum geliştirmesine neden olmakta ve işi için daha fazla gayret göstermektedir (Tanşu, 2009: 79).

**2.1.1 İş tatmininin önemi.** İş yerleri için önemli kaynaklarından olan insan kaynağının elde tutulması ve devamlılığının sağlanması dikkat edilmesi gereken bir durumdur. Çalışanın iş yerinde istenilen performansı göstermesi çalışma ortamından aldığı haz doğrudan ilgilidir. Örgüt çalışandan maksimum verim almak için çalışanın tatminini dikkate almalıdır. İş tatminsizliği çalışanın verimini düşürerek işe istekli gelmemesine neden olmaktadır (Özcan, 2010: 80).

Çalışanın iş yeri ile uyumun sağlanması işine karşı duygu sevgi ve çalışma arkadaşları ile iletişimi örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Örgütsel bağlılığı artan çalışanın istekli çalışması verimi artırmaktadır (Zorlutuna, 2012: 13).

İş tatmininin ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda iş tatminini etkileyen çok sayıda faktörün olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ile ilgili araştırma sebeplerinin fazla olmasının sebepleri (Bulut, 2012: 33):

✓ Çalışanların eğitim seviyeleri artıkça iş yerinden beklentileri de etkilemektedir.

✓ Toplumun değişmesi örgütteki beklentileri de çeşitlendirmektedir. Bu durum sosyal sorumluluğu artırmaktadır.

✓ Sendikacılığın artması hakların savunulması ve yeni hakların talebi iş tatmininde önem kazanmaktadır.

✓ Örgütün yenilikleri yakalama çalışması ve çalışanın bu yeniliği kendi isteklerinde görme gayreti iş tatminine olan beklentiyi artırmaktadır.

**2.1.2 İş tatmininin genel özellikleri.** Örgütlerde öncelik örgütün performansının artırılması olduğundan çalışmaların beklentileri ikinci plana atıldığında iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır.(Karaca, 2012: 38). Çalışanın iş tatminsizliğinin artması performansını etkileyeceğinden çalışan açısından problem oluşturabilmektedir

İş tatmini çok sayıda konuyu içermektedir. Aşağıda konular verilmektedir (Budak, 2006: 7):

✓ Tatmin için çalışan çıkarları düşünölmelidir.

✓ İş güvenliği tatmini artırmaktadır.

✓ İş yerinden katkı için tatmin sağlanmalıdır.

✓ İş tatmini sağlanan kişi geleceğe güvenle bakabilir.

- ✓ Çalışma hızı tatmin ile denetlenebilir.
- ✓ Sosyal beceriler iş tatminini etkilemektedir.
- ✓ İş tatmini işletmenin geneline bakar.
- ✓ İşveren tutumu tatmini etkiler.
- ✓ Kanuni haklar iş tatminini artırmaktadır.

## 2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminin etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

**2.2.1 İş tatminini etkileyen bireysel faktörler.** İş tatminin sağlanması çalışanın iş yerine bağlılığını da etkilemektedir. İş yeri ile kendi çıkarlarını örtüştüremeyen çalışanın performansında etkilenme gerçekleşmektedir. İş tatminini etkileyen bireysel faktörlere bakıldığında; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kişilik, kültür ve çevre olduğu görülmektedir.

**2.2.1.1. Cinsiyet.** İçinde yaşanılan toplumun cinsiyet düşüncesi örgütlerin farklı beklentileri oluşmasına neden olmaktadır. İş tatminini cinsiyet değişkeni açısından inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu farklılığın kadınların erkeklere oranla daha az iş tatmini yaşadıkları yönündedir. Kadınların iş değiştirmeye karşı duygularının daha az olduğu görülmektedir. Bunun sebepleri araştırıldığında kadınların eş ve anne rollerinden dolayı işlerine bağlılıklarının daha az olduğu bu rollerinden dolayı iş tatminsizliğine neden olduğu belirtilmektedir (Eren, 2010: 268). Ancak farklı sonuçlara ulaşan araştırmalar olduğu da görülmektedir. Kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık bulamayan sonuçlara ulaşan araştırma sayısı da hatırı sayılabilecek kadar bulunmaktadır. Kadınların ücretlerinin

az olması ve statü olarak düşük düzeyde çalıştırılmaları iş tatminsizliğine neden olan faktörler arasında yer aldığı görülmektedir (Baynazoğlu, 2009: 41).

**2.2.1.2 Yaş.** Çalışanlarda yaş etkeni çalışanların iş hayatından beklentilerini ve bununla ilgili davranışlarını da etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre işe yeni başlayan genç yaştaki çalışanların uyum sıkıntıları yaşadıkları tespit edilmiştir. Genç yaştaki çalışanın iş tatminin sağlanması iş yerindeki kariyer imkânlarına ve yeteneklerini geliştirmesine bağlı olmak değişiklik göstermektedir (Boyalı, 2011: 26). Örgüt içinde çalışan yaşlarının artması ile iş tatminlerinin arttığı görülmektedir. Çalışanın zaman içerisinde iş yerine ve iş yerinde çalışanlara karşı uyum becerilerinin arttığı görülmektedir (Gezici, 2007: 45). Çalışanın yaşı ilerledikçe çalışanın ücreti de doğru orantılı olarak arttığı artmaktadır. Bu durum yaşı ilerleyen çalışanın genç çalışanlara göre iş tatminlerinin daha fazla olmasına neden olmaktadır (Baynazoğlu, 2009: 42).

**2.2.1.3 Eğitim düzeyi.** Eğitim düzeyi ile ilgili yapılan araştırmalarda iş tatmini ile olan sonuçlarda, iş tatmininin eğitim düzeyi arttıkça farklılaştığı tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi artan çalışanın iş tatmin beklentileri de değişmektedir. İş tatminin ile eğitim düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Karaca, 2012: 46). Eğitim seviyesi yükselen çalışan iş yerinden farklı beklentiler içine girdiğinden iş tatmini düzeyi de değişmektedir. Eğitim düzeyi artan çalışanın kısa sürede terfi etmek istemesi ve kendisine sağlanan çalışma imkânlarında beklentilerinin yüksek olmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanda iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. Eğitim, iş tatmininin oluşmasında katkı sağlayan faktörlerin başında gelip, iş görenin işini daha özverili yapmasını, daha başarılı olmasını ve doyum derecesini arttırmasında önemli olmaktadır (Karakaş, 2010: 12).

**2.2.1.4 Kişilik.** Bireylerin kendisine has davranış göstermesi ve diğer insanlardan onun ayrılmasına neden olan davranışlarına kişilik denilmektedir. Bir iş yerinde çok sayıda çalışanın olması o kadar farklı kişiliğin aynı yerde olmasına neden olmaktadır. Farklı kişilerin de iş yerinde farklı iş tatminlerine neden olmaktadır. Ne kadar farklı insan o kadar kişilik özelliği denilebilir. Kişilik ile çalışan bilim adamları farklı kişilik tiplerini belirleyerek 16 farklı tip olduğunu belirtmişlerdir. Bu kişilik

tipine sahip olanların çekingen ve içine kapanık yapıya sahip oldukları duygularının etkili olduğu utangaç ve mantıklı kişiler olduğu görülmektedir. İçinde bulandıkları gruba karşı da bağlılıkları bulunmaktadır (Budak, 2006: 58).

İletişim becerileri zayıf olan yeterli sosyal iletişimde bulunamayan çalışanlar ve kısa sürede sinirlenenlerin iş tahminlerinin zayıf olduğu görülmektedir. Ancak farklı meslek gruplarının farklı iş tatminleri olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir (Baynazoğlu, 2009: 45). Çalışanın iş verimliliğini artırılması ve işin gereği sahip olması gereken özellikler ile donatılması için eğitimlere verilebilir. Ancak yeterli zekaya sahip olmayan çalışan eğitimlerden faydalanamamaktadır (Tanşu, 2009: 103). Kısaca iş tatmini eğitim çalışanlara göre değişiklik göstermektedir. Bunun da sebepleri arasında kişilik özellikleri olduğu görülmektedir

**2.2.1.5 Kültür ve çevre.** Çalışanın işi ile ilgili beklentisi öncelikle ücret olduğu düşünülmektedir. Ancak kişi işi ile ilgili ilk olarak ona kazandırdığı statüye bakmaktadır. Yaptığı işin toplum tarafından takdir görmesi ve beğenilmesi işin saygınlığı iş tatmininin üzerinde etkilidir. Toplumun değer gösterdiği ve önem verdiği işler kadar toplum tarafından sıcak bakılmayan işleri yapmak da kişiyi etkilemektedir. Çalışan toplumun değerlerine ters işler yapmak istemez ve bu durum onun iş tatminini olumsuz olarak etkileyecektir (Tanşu, 2009: 104).

**2.2.2 İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler.** İş tatmini üzerinde etkili olan örgütsel faktörler; işin niteliğine, maaş ile beraber yıllık prim artışlarının ücret düzeyine etkisi, terfi alınması veya çalışma şartlarının iyileştirilmesi (cep telefonu, araba tahsis edilmesi vb.) yan hakların arttırılmasına bağlı değişmektedir.

**2.2.2.1 İşin niteliği.** İş tatminini etkileyen faktörleri arasında yer alan işin niteliğinin kendine özgü beş adet özelliği olduğu görülmektedir (Akbaş, 2009: 60).

- ✓ Otonomi: kendi kararlarını kendisi veren çalışanların olması halidir.
- ✓ Görev Kimliği: İşin başlama ve bitiş kararlarının verilmesi halidir.

- ✓ Beceri Çeşitliliği: iş için gerekli becerileri ifade etmektedir.
- ✓ Görev Geri Bildirimi: İş yapanların performanslarının belirlenmesidir.
- ✓ Çalışanın iş ile ilgili olumlu düşünceleri işin niteliğiyle bağlantılıdır. Çalışanın işi ile ilgili olumlu duygularının oluşması için gerekli koşullar. (Canik, 2010: 78):

- ✓ Kendini göstermesi için fırsatların verilmesi,
- ✓ Kendini geliştirme düşüncesinde olması,
- ✓ İş yerinde sorumluluk almaktan kaçınmaması,
- ✓ Problem çözme yaklaşımı ile sorunları çözmeye çalışması,

**2.2.2.2 Ücret düzeyi.** Yapılan iş karşılığında ödenen maddi karşılığa ücret denilmektedir. Bedenen ve ya ruhen yapmış olduğu iş ile ilgili çalışana maddi olarak bir ödeme yapılmaktadır (Bulut, 2012: 37). Alınan ücrete çalışanın iş tatmininin sağlanması açısından son derece önemli bir faktördür. Çalışan işi kendi yaşantısını sürdürmesi için gerekli olan ihtiyaçlarının karşılanması için para almakta ve bu durum iş tatmininde olumlu bir etmen olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık başta olmak üzere alınan ücret birçok unsur üzerinde etkilidir (Gökalp, 2010: 14).

Örgütlerde çalışana verilen ücretler maliyet açısından dikkate alınması gereken bir durumdur. Ücretin iş tatmininde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Alınan ücretin çalışan açısından yüksek olması yeterli değildir. Ücretin adil şekilde de iş yerinde dağıtılması gerekmektedir. Çalışan için ücretin seviyesi ve çalışanlara adaletli dağıtılması iş tatminini artırmaktadır (Baynazoğlu, 2009: 47).

**2.2.2.3 Terfi.** Çalışan iş yerinde farklı statülerde çalışarak ücretinin de artmasını istemektedir. İş yerinde ilerleme imkânının olmadığı zaman çalışanın performansında

etkilenme olacağı düşünülmektedir. Çalışan performansı olumsuz etkileneceği düşünüldüğünden iş tatmininde de olumsuz etkiler görülecektir. Çalışana iş yerinde terfi şansı sunulması onun başarısının da artmasını sağlayabilir (Canik, 2010: 80).

İş tatmini açısından iş yerinde yükselmenin sağlanması onun gelişmesine ve kendini değişen iş şartlarına göre geliştirmesine neden olmaktadır. Ayrıca bireysel olarak da kişinin kendini iyi hissetmesine performansının artmasına olumlu katkıları olduğu ile ilgili araştırma sonuçları bulunmaktadır. Çalışanın iş yerinde yükselme imkânının olmaması işten ayrılma niyetini artıracaktır (Akbaş, 2009: 62).

**2.2.2.4 Çalışma koşulları.** Çalışandan bağımsız olan ve iş yerinden kaynaklı bir etki olan çalışma koşulları çalışanın verimliliğini etkilemektedir. Aşırı soğuk veya aşırı sıcak bir ortamda çalışılması benzer şekilde çok gürültülü, kalabalık çalışma koşullarında çalışmak durumunda kalınması çalışanın erken yorulmasına ve işten ayrılma devamsızlık gibi olumsuz davranışlar geliştirmesine neden olabilmektedir. Çalışanın işi kendi fiziksel özelliklerinin üstünde özelliklere sahip olunmasını gerektirdiğinde çalışanın yetersizlik yaşamasına ve iş tatminini de düşmesine neden olacaktır (Demir, 2012: 91).

Çalışma koşulları içinde; nem, gürültü, sıcaklık, aydınlatma, temizlik gelmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise çalışanlar arası uyumdur. Çalışanların birbirleri ile olan etkileşimlerinde davranışları son derece önemlidir. Çalışanların birbirini küçümsemeden, alay etmeden çalışması iş tatmini üzerinde olumlu etkiler oluşturacaktır. Benzer şekilde aksi durumda ise çalışanın iş tatmininde düşme oluşacaktır. Çalışanın uyumlu biçimde çalışacağı kişiler ile birlikte olması iş yerine karşı olumlu düşüncelerin artmasına dolayısıyla iş tatminin gerçekleşmesine sebep olacaktır (Çelik, 2013: 97).

Çalışma yaşamı kişinin yaşamında büyük zaman geçirdiği bir dönemi içermektedir. Bu nedenle kendisini rahat hissedeceği birlikte olmaktan dolayı rahat hareket edebileceği kişilerden oluşan iş ortamında çalışmak istemektedir.

Bu gruplar bireyin iyi ya da kötü yanlarını içlerinde elemine ederken, kişilerin organizasyona bağlılık duygularını arttırıp iş tatmin seviyesini yukarılara taşımaktadır (Özdemir, 2009: 49).

### 2.3. İş Tatmininin Sonuçları

Örgütlerin başarılı olması amaçlarını gerçekleştirmesine bağlıdır. Amacına ulaşması için ise örgütü oluşturan insanların davranışlarına bağlıdır. İnsan faktörü dikkate alınmalı ve iş tatminlerinin sağlanması örgüt için önemlidir. Çalışanın iş tatmin seviyesi onun başarısını ve örgüte olan bağlılığını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.

**2.3.1 İş tatmini ve başarı.** Örgüt içinde çalışanların takip edilmesi ve başarının ödüllendirilmesi çalışanın iş tatmini yükseltecek bir durumdur. Çalışan yaptığı işin görülmesini ve performans gösterenler de ödüllendirilmesini önemsemektedir (Öcal, 2011: 18).

Çalışan gösterdiği performansın ödüllendirilmeden önce görülmesini istemektedir. Öncelikle görülen performansın diğer çalışanlar ile kıyaslanarak değerlendirilmesini ve değerlendirme sonucunda ise küçük da olsa ödüllendirilmesi onun iş tatmini üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Her çalışana aynı derece yaklaşılması çalışanın iş tatminsizliğini artırmaktadır (Çetin Akbulut, 2010).

**2.3.2 Örgütsel bağlılıkta artış.** İş tatmini bir tek faktörden oluşmamaktadır. Ücret, çalışma koşulları, iş yerinde terfi koşunların birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın aktif ancak iş tatminin pasif olduğu durumlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında oluşturulan dört model olduğu görülmektedir (Aktay, 2010: 49):

✓ Organizasyon bağlılık için iş tatmini önemlidir. Örgütsel bağlılıkta örgüt için tüm konular değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme neticesinde bağlılık güçlenip zayıflamaktadır. İş tatmininde ise birkaç konuya bakılmaktadır.

✓ İş tatminin oluşturan örgütsel bağlılıktır. İlk madde ile ters ilişki bulunmaktadır.

✓ İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında etkileşim bulunmaktadır.

✓ İş tatmini ile örgütsel bağlılığın bir bağı yoktur.

Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında doğrusal bir bağlantının olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşması için çalışanın yaptığı iş ile ilgili tatmin derecesinin fazla olması gerektiği görülmektedir. Çalışanların iş yerlerini evi gibi görmesi, çalışma arkadaşlarını ailesi olarak benimsemesi iş tatmininin sağlanmasıyla olduğu gibi böyle bir ortamda istekli ve özverili çalışmaya teşvik edilmeyi de kazandırmaktadır (Arslan, 2010: 56).

#### **2.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

Çalışanın iş tatmininde yaşanan eksiklikler onun işe devamı başta olmak üzere işten ayrılmasına neden olacak seviyeye kadar etkili olmaktadır. İşini seven çalışan işine istekle giderken işinden zevk almayan çalışan da işe gitmek istememektedir. Örgütün bu nedenle iş tatmini ölçümlerini yaparak görülen eksiklerin giderilmesi ile ilgili tedbir alması gerekmektedir (Akbaş, 2009: 65).

İş tatminsizliğinin yol açtığı sorunların başında ise, personel devir hızının artması, iş stresinin oluşması, işe devamsızlık ve işten ayrılma isteğinin yer alması oluşmaktadır.

**2.4.1 Personel devri.** Personel devri iş tatminsizliğinin oluşmasında ilk akla gelen parametrelerdendir. Personel devri işletme içinde işe başlayıp ayrılanların sürelerinin belirlenmesidir. Çalışanların işten ayrılması kendilerine bırakıldığı gibi aynı zamanda işverenin etkili olduğu durumlar bulunmaktadır. Personel devrinde iş ile ilgili sebepler yanında iş dışında yaşanan sebeplerden dolayı etkiler bulunmaktadır (Akbulut, 2009: 37).

İşletmelerde işe giriş ve işten ayrılış süreleri tutulmaktadır. Çalışanların ne kadar süreli çalıştıkları takip edilerek yüzdeler oranları tutulmaktadır. Eğer iş yerinde personel devir hızı yüksek ise o iş yerinde sorum olduğu değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu durum örgüt için bir takım sorunlara neden olmamaktadır. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2000: 40-41) :

- ✓ İşten ayrılanın yerine gelen kişinin başlama süresinin uzaması iş kayıplarına neden olmaktadır.
- ✓ Alınacak personel için verilecek iş ilanlarının iş yerine oluşturduğu bir maliyet bulunmaktadır.
- ✓ İşe yeni alınacak personelin uyum sürecinde kayıplar yaşanabilmektedir.
- ✓ Yeni çalışanın iş kazaların karşı eğitilmesi süresi zaman aldığından iş kaza riski artmaktadır.
- ✓ Yeni mezun, yeni işe başlayan personelin eğitim maliyeti oluşturması.
- ✓ İşten çıkarılan personele ödenecek tazminatın iş yerine maliyet oluşturması.
- ✓ İşten ağırlamaların fazla olmasının diğer çalışanları olumsuz yönde etkilemesi.

**2.4.2 İş stresi.** Stres, çalışan verimliliğini düşüren çalışanın iş tatminini etkileyen örgütlerin de dikkate alınması gereken konular arasında yer almaktadır (Aksan, 2010: 25). İş stresi ya da diğer adı ile örgütsel stres çalışana verilen sorumluluğun fazla olmasından yaşadıkları olumsuz duygu durumlarıdır. İş stresi çalışanın performansını etkilemekte bedensel ve psikolojik olarak çalışmasına engel teşkil etmektedir. Çalışanın sürekli olarak stresli olması çalışmasında verim kaybına sebep olmakta ve

zaman içinde ise işten ayrılmasına kadar çalışanın işini etkilemektedir (Canik, 2010: 9).

İş stresi, sadece stres yaşayanı değil aynı zamanda diğer çalışanların psikolojilerini de olumsuz olarak etkilemektedir. Güvenlik riski fazla olan bir iş yerinde çalışan kişinin yaşamış olduğu stres zaman içinde onun iş ile ilgili kontrolünü etkileyebilir. Bu durum da diğer çalışanlarında güvenliği tehlikeye girmiş olabilir (Tanşu, 2009: 22). İş stresi hem çalışana hem de iş yerini olumsuz etkileyen faktörler arasında yer almaktadır

**2.4.3 Devamsızlık.** Çalışanın izinli günlerinde ve tatillerde işe gelmesi dışında iş yerine gitmemesi olarak tanımlanabilir (Ertürk, 2011: 71). Çalışan işini bırakmadan işine gitmeyerek kendini psikolojik olarak rahatlatmaktadır. Çalışan devamsızlığı ile ilgili iş yerinin sürekli olarak takip yapması olası devamsızlık problemi için de nedenlerinin araştırılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 43):

- ✓ Çalışanın hasta olması ve rapor alması,
- ✓ İşe ulaşmada yaşanan sorunlar ve evden çalışma olmaması,
- ✓ Maaşların düşük olması,
- ✓ Çalışma şartlarının güçlüğü ve artan mesailer,
- ✓ Kadın çalışanların ailevi sorumlulukları,
- ✓ İşte yaşanan tekdüzelik,
- ✓ Çalışanın iş doyumunun az olması,
- ✓ Çalışanın işe uygun olmaması,

- ✓ Çalışanlar arası ilişkilerin zayıf olması,
- ✓ Çalışan sorumluluğunun fazla olması,

İş yerinde çalışma saatlerinin uzun olması çalışanın daha fazla yorulmasına ve hem bedenen hem de zihnen yıpranmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanın yaptığı işten tatmin düzeyini düşürmekte ve işe karşı devamsızlık yapmasına neden olmaktadır (Budak, 2006: 69).

**2.4.4 İşten ayrılma isteği.** Çalışanın yaptığı işten dolayı yaşadığı problemler dolayısıyla işini bırakması demektir. Çalışan yaşadığı stres nedeniyle yapmış olduğu işi bırakma düşüncesinde olabilmektedir. Aynı işi yapacak olsa bile farklı bir iş yerinde yapmayı düşünen çalışan ilk fırsatta mevcut işini bırakmaktadır. Eğer çalışan yaptığı işte istenilen davranışları geç sergiliyor ve üretimde azalmaya neden oluyor ise, kullandığı araç-gereçlerin bakımına özen göstermeyip zarar görmesine neden oluyor ise işten ayrılma niyetinde olduğunu göstermektedir (Başoda, 2012: 82).

İşten ayrılma düşüncesi olan ancak iş bulma endişesinde olan çalışanlar mevcut işlerinde kalmaya devam etseler bile verimlilikleri düşüktür. Bu durum çalışanın iş tatmin düzeyini de düşüren bir durum olduğu görülmektedir.

## 2.5. İş Doyumu

İş doyumu, işin doğru yapılması ve işte başarılı olmayı sağlayan önemli faktörlerdendir. İş doyumu ile ilgili araştırmaların 20.yüzyılın başında F. Taylor tarafından yapıldığı görülmektedir. Çalışanlar az çaba sarf ettiği ve yüksek maaş aldığı işlerde çalışmayı tercih etmektedirler (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 161). Ancak tek başına ücretin yeterli olmadığı ile ilgili sonuçlara neo-klasik yönetim bilimcilerin araştırma sonuçlarında görmek mümkün olmuştur. İş doyumu üzerinde sosyal faktörlerde yer almaktadır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 157).

İş doyumu Latince “satis” kelimesinden türetilmiştir ve anlamının yeterli olduğu bilinmektedir. Doyum kelimesinin tanımlanmasında duygusal ve sosyal yönden

özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir. Kişide yaşanan iç huzur diye kısaca anlatabilecek karmaşık bir kavramdır (Şencan, 2011: 35).

İş doyumunu yaptığı işin karşılığında elde ettiğinin ihtiyaçlarını karşılama düzeyidir (Türk, 2007: 67-73). İş doyumunu, kişinin yaptığı işten keyif alması onu mutlu etmesidir. İş doyumunu sağlanan çalışan hem fiziksel hem de psikolojik olarak güçlü bir yapıya sahip olmaktadır. Sağlıklı çalışanlar iş doyumunu sağlanan çalışanlardan oluşmaktadır. Maddi olarak yüksek maaşın ödendiği işletmelerde iş doyumunun sağlanması mümkün değildir. Çalışanın çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir ürün elde etmenin sağladığı mutluluk da iş doyumunu sağlamaktadır.

Bullock iş doyumunu ile ilgili yapmış olduğu tanımda iş doyumunun iş yaşamını dengelemesi olarak belirtmektedir. Davids ise çalışanın işinden dolayı mutlu olması olarak tanımlamıştır. Hackman ve Oldham ise kişinin yaptığı işten mutlu olması olarak ifade etmiştir (Şencan vd., 2013: 106). Türk'e (2007: 67-73) ise çalışanın işi ile ilgili yapmış olduğu deklareasyon sonucunda işinden zevk alması ve olumlu duygular hissetmesi olarak tanımlamaktadır. İş doyumunu ile ilgili yapılan tanımların daha iyi anlaşılması için iş doyumsuzluğu ile ilgili tanımlamalar yapılarak konu açıklığa kavuşturulmak istenmektedir (Pınar, 2008: 156).

İş doyumunu, iş yerinde belirlenen amcalara ulaşmak için uygun şartların sağlanması ve çalışanın verimliliğinin artması için harekete geçirilmesi olarak ifade edilebilir (Türk, 2007: 70).

Sonuç olarak iş doyumunu, çalışanın işini yüksek motivasyonla yaptığı, iş yerinde ve çalışma hayatının bütününde var olmaktan hoşnut olduğu, çalıştığı ortama tekrar aynı olumlu duygularla dönmek istediği ve iş yerine katma değer sağlamaktan keyif aldığı uzun süre bu duygusal ve davranışsal bütünlüğün devam ettiği durumdur.

**2.5.1 İş doyumunun önemi.** İş doyumunu kavramı ile yakından ilgili olana bazı kavramlar bulunmaktadır. Motivasyon, işin çekiciliği, moral ve özdeşleme kavramları bunlar arasında yer almaktadır. Çalışanın işinden doyumunu sağlaması halinde daha mutlu biçimde çalışması sağlanabilir. Yaptığı işten mutlu olan çalışanın verimliliği de

fazla olacaktır. Göstereceği üst düzey performans ile günümüz rekabet dünyasında çalıştığı örgüte rekabet avantajı oluşturacaktır. Bu örgütler daha fazla tercih edileceğinden rekabet avantajı oluşturacaktır. (Telman ve Ünsal, 2004). İş doyumu rekabette avantaj sağlayacaktır. Çalışma yaşamında kişi deneyimler elde ederken kendisinin duygusal ve zihinsel etkileyecek olan bir tutumda kazanmaktadır. Çalışanın yaptığı işe olumlu bakması ve dışa vurduğu duygusal tutumları iş doyumunun olduğunu ve yüksek olduğunun göstergesidir.

İş doyumu, kişinin kendisini etkileyen ya da çalıştığı kurumu etkileyen bir durumdan daha fazlasını ifade etmektedir. Çalışanın ailesi, yakın çevresi ve iletişimde buldukları tüm kesimleri de etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların iş doyumuna yönelik araştırmalar, şu konularda yarar sağlamaktadır:

- ✓ Çalışanların sorunlarının belirlenmesine yardımcı olur,
- ✓ İş hakkında bilgi sahibi olunmasına yardımcı olur,
- ✓ İş yerinde iletişimin sağlıklı gerçekleştirilmesine fayda sağlar,
- ✓ Değişen dünyaya uyumda kolaylıklar sağlar,
- ✓ Kişisel ve kurumsal eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar,

Konu ile ilgili yapılmış araştırma sonuçlarına bakıldığında; iş doyumu yüksek olan çalışanın daha istekli çalışarak verimli olduğu, şikâyetlerin azalması ve işten ayrılma ile ilgili düşüncelerinin azaldığı görülmektedir (Gedik vd., 2009: 10). Örgütte çalışma şartlarının bozulduğunu iş doyumun düşük olmasından anlamak mümkündür. İş yerinde bulunan yöneticilerin bu durumu dikkate alması ve sürekli olarak iş doyumu ile ilgili ölçümleri gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kişi kendi yeteneklerini kullanabileceği iş yerini bulduğunda gerekli gayreti gösterir ve verimli çalışma gerçekleştirir (Tütüncü ve Olgun, 2000: 125).

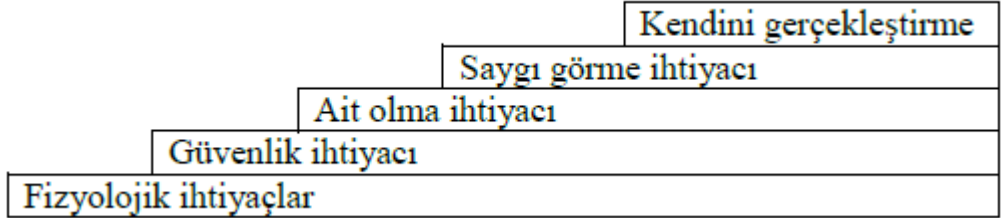
**2.5.2 İş doyumu ile ilgili başlıca teoriler.** İş doyumu ile ilgili teoriler iki grupta toplanabilir:

a) İş doyumunu neyin sağladığını açıklayan teoriler ( İçerik Teorileri) Örnek: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.

b) İş doyumunun nasıl sağlandığını açıklayan teoriler (Süreç Teorileri) Örnek: Adams'ın eşitlik teorisi.

İş doyumu ile ilgili başlıca teoriler aşağıda verilmiştir.

**2.5.2.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.** Maslow, yaptığı araştırmalar neticesinde insan yapısından kaynaklı ihtiyaçları olduğunu bu ihtiyaçlarını gidermek zorunda olduğunu belirtmektedir. İnsanın biyolojik, psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir (Şencan, 2011: 40). Ona göre temel ihtiyaçlar insanın hareket geçmesini sağlar ve temel ihtiyaçları beş kategoride ele almak mümkündür.



Şekil 1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Öncelikle insanın fizyolojik ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. (hava, su, besin, vb.) bu temel ihtiyaçlar karşılanmadan üst sınıfta ter alan ihtiyaçlara geçilemez. İkinci olarak kişinin barınma ihtiyaçları gelmektedir. (barınma, iş güvenliği, sosyal güvenlik, vb.) bu şekilde bir basamak tamamlandıktan sonra diğer basamaktaki ihtiyaçlara geçilmektedir. Üçüncü basamakta ait olma ihtiyaçları dördüncü basamakta saygı görme ihtiyacı ve son olarak da kendini gerçekleştirme ihtiyacı kişinin karşılanması gereken beş basamaktaki ihtiyaçlarıdır.

**2.5.2.2 Herzberg'in çift faktörler teorisi.** Herzberg, iş ortamında doyum ile ilgili olarak faktörleri gruplandırmıştır. Faktörleri genel olarak iki grupta toplanmasının mümkün olduğunu belirterek birinci grupta; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, işte ilerleme imkânı ve statünün yer aldığını belirtmektedir. İş doyumunu için motivasyon önemlidir. Çalışanın işini yapması için motivasyonunun sağlanmasının zorunlu olduğunu belirtmektedir.

Herzberg'e göre çalışanı iş yerinde tutan asıl faktörler içsel faktörlerdir. İş yerinin güvenliği, denetim çalışmaları, iş yerinde adalet, ücret içsel nedenler arasında yer almaktadır (Örücü, vd., 2006: 40). İş doyumunu sağlayan faktörlerin olumlu olması durumunda çalışanın işyerinde uzun süreler kalmasının ve başka iş arasa dahi ayrılmamasının nedenlerini oluşturmaktadır. İçsel faktörlerde oluşan olumsuzluklar ise yeni iş arayışlarını arttırmak ve istifa edilmesine varan nedenlere sebep olmaktadır.

**2.5.2.3 Alderfer'in VIG teorisi.** Alderfer'in VIG teorisine göre; insanı çok sayıda ihtiyaç etkileyebilir. Maslow'un teorisinde olduğu gibi basamaklar ve bu basamaktaki ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Maslow'dan farkı ise sadece alt basamaktaki ihtiyaçlar değil aynı zamanda üst basamaktaki ihtiyaçlarında karşılanması gerekebilir (Güney, 2008: 208).

**2.5.2.4 Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi.** Bu teoride ihtiyaçlar üç grupta belirtilmektedir. Davranışın oluşmasında bu üç grup ihtiyaçlar etkili olmaktadır. Öncelikle kişinin ilişki kurması gerekmektedir. İnsan toplumsal bir varlık olduğu için diğer insanlar ile etkileşim içinde yaşamını sürdürmektedir. Daha sonra ikinci ve üçüncü ihtiyaçlar olan güç ve başarı ihtiyacı insan davranışlarını harekete geçirmektedir (Türk, 2007: 87). Bu ihtiyaçları yüksek olan kişiler arkadaşlık ve sosyal faaliyetlerden zevk almakta, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek istemektedirler.

**2.5.2.5 Vroom'un beklenti teorisi.** Vroom çalışanın göstereceği çaba ile oluşturacağı performansın birinci ve ikinci derecede çıktıları bulunduğunu belirtmektedir. Birinc ve ikinci derecede kategorize edilecek sonuçlar için gösterilecek performans ile kişinin amaçlarına ulaşması mümkündür. Birinci derecede

sonuçlar o iŒi yapmayla doğrudan iliŒkili olup verimlilik, devamsızlık, iŒgücü devri ve verimliliğin niteliği ile ilgilidir. İkinci derece sonuçlar ise birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödöl ve cezalar olup ücret artışı, yükselme, grup tarafından kabul veya reddedilmedir (Œencan, 2011: 42).

**2.5.2.6 Lawler ve Porter'in beklenti teorisi.** Lawler ve Porter, Vroom'un teorisine ek olarak bazı açıklamalarda bulunmuŒlardır. alıŒanın gayreti, sahip olduğu yetenekler, iŒ bilgisi ve üstlendiği rollere göre değerlendirmelerin adaletli performans sistemleri ile yapılarak ödüllendirme yapılmasıdır.

İkincisi ise alıŒanın kendisi için belirlediği roldür. Örgütün amaçlarına ulaŒmak için alıŒanın kendisine uygun rolü belirlemesi gerekmektedir. Eğer roller uygun belirlenmez ise rol çatıŒması yaŒanabilir.

Bu teoriye göre alıŒanların beklentileri ve ödülleri arasında adaletli ve dengeli bir bağlantı sağlanıyor olması gerekir. Yüksek baŒarının ve yüksek doyumun oluŒması bu Œekilde sağlanır.

**2.5.2.7 Adams'in eŒitlik teorisi.** EŒitlik teorisinde alıŒanın baŒarısını iŒ ile ilgili eŒitsizlik algıları oluŒturmaktadır. Bu durum aynı zamanda iŒ doyumunu da belirlemektedir. alıŒan iŒ doyumunu kendi alıŒması ile elde etkilerini diğer alıŒanların elde ettikleri ile kıyaslar ve eŒit olduğunu düşünür iŒte iŒ doyumunu gerekleŒir. Aksi durumda yani alıŒan alıŒmasını sonucu elde etiklerinde diğer alıŒanlara göre bir eŒitsizlik hisseder ise iŒ doyumunu gerekleŒemez (Sığrı ve Basım, 2006: 135). alıŒanın eğitimi, yaŒı becerileri ile elde ettiği pozisyon ve hakları arasında diğer alıŒanlar ile eŒitlik var ise problem yaŒanmaz. Ancak oluŒan eŒit olmayan durumda alıŒan kendisini mutsuz hisseder ve eŒitsizliđin derecesine göre davranıŒlar sergiler. Örneğ; alıŒanın motive edilmesi için alacağı ödölün yeterli olması gerekmektedir. Vaat edilen ödöl eğer iŒin karŒılıđı az görünür ise alıŒmasını yavaŒlatabilir.

**2.5.2.8 Locke'un amaç teorisi.** Çalışanların işleri ile ilgili belirli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için çalışan işinde gayret göstermektedir. Amacına ulaştığında ise çalışanın mutluluğu elde eder. Bu teoride amaçların belirlenmesinin kuralları bulunmaktadır. Amacın belli olması, yoğun bir şekilde hayatını etkilemesi ve amaçlara ulaşmanın güçlüğü bu özellikler arasında yer almaktadır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 48).

**2.5.3 İş doyumunu belirleyen faktörler.** İş doyumunu, çalışanın işi ile ilgili değerlendirmesi sonucunda kendisinde oluşan mutluluk duygusudur. Bunun oluşabilmesi için çalışanın ihtiyaçlarının belirlenerek karşılanması gerekmektedir. Çalışanın aldığı maaş, çalışma şartları ve iş arkadaşları etkileyen faktörler arasında yer alır

Çalıştığı iş yerinden kaynaklı faktörlerin yanında kişisel faktörlerde yer almaktadır, Kişinin kendisi ile ilgili olan bu faktörler işine karşı oluşacak duyguları belirlemektedir. Dolayısıyla iş doyumunu belirleyen faktörleri iki grupta inceleyebiliriz: Bireysel faktörler ve örgütsel faktörler.

**2.5.3.1 Bireysel faktörler.** Bireysel ya da kişisel faktörler kişinin farklı düzeyde tatmin elde etmesini sağlayan etkenlerdir. Bireysel faktörler arasında; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik, hizmet süresi, medeni durum, vb. gibi etkenler sayılabilir. İş doyumunu etkileyen önemli bireysel faktörler kısaca açıklanmıştır.

**Yaş:** Yaş değişkeninin iş doyumuna etkisini araştıran araştırmalarda yaşın ilerlemesi ile kişinin iş doyumunun arttığı belirlenmiştir (Şencan, 2011: 47). Ancak Herzberg ise tam tersi bir durumu savunmuş işe yeni başlayanın iş doyumun yüksek ancak ilerleyen zaman içinde işin monotonluğundan kaynaklı iş doyumunun düştüğünü belirtmektedir (Eğinli, 2009: 51).

**Cinsiyet:** Kadın v erkek arasındaki sosyal rollerin farklı olması onların iş doyum düzeylerinde de farklılık oluşturmaktadır. Çarıkçı ve Oskay (2004) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet değişkenine göre iş doyumları arasında farklılık olduğunu belirlemiştir. Kadınların başarıya ulaştıran süreçlere odaklandığını erkeklerin ise

sonuca odaklı bir bakış açısını sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Yine konu ile ilgili araştırma yapan Sığı ve Basım (2006) ise erkeklerin iş doyumlarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Bu sonucun iş dünyasında erkeklerin kadınlardan daha fazla olması ile ilgili olacağını düşünmektedirler.

*Hizmet Süresi:* Çalışma süreleri ya da hizmet süreleri çalışanlar için önemlidir. İşe yeni başlayan çalışan beklentileri ile o iş yerinde daha uzun süreli çalışan iş beklentileri arasında farklılıklar bulunmaktadır. İşe yeni başlayanın çok farklı ve yüksek dereceli beklentileri olurken işinde daha uzun süreli çalışmada ise bu beklenti daha dengelidir. Aynı iş yerinde uzun süreli çalışanlarda iş doyumlarının yüksek olduğu yapılan araştırma sonuçlarında görülmektedir. Eğinli (2009) tarafından yapılan iş deneyimleri ve iş doyumuna üzerine çalışmada kişinin iş yerinde uzun süreli çalışmasının iş doyumuna arttığı sonucuna ulaştığı görülmektedir.

*Eğitim Düzeyi:* Eğitim düzeyi ile iş doyumuna arasında ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırmalarda eğitim seviyesinin artmasının iş doyumunu artırdığı sonucuna ulaşan araştırmalar olduğu belirlenmiştir. Eğinli (2009) tarafından yapılan araştırmada eğitim seviyesi artan çalışanın iş doyumuna arttığı görülmektedir. Kişinin kendi eğitim seviyesine uygun iş bulduğunda iş doyumuna gerçekleştiği değerlendirilmesi yapılmaktadır.

*Diğer Bireysel Faktörler:* Çalışanın iş yerindeki statüsü, kişilik özellikleri ve iş ile ilgili beklentileri iş doyumuna üzerinde etkili olan değişkenler arasında yer almaktadır. Çalışanın iletişim becerileri iş yerinde gösterdiği fedakârlıklar iş doyumuna üzerinde etkilidir. Çalışanın iş yaşamındaki statüsü aynı zamanda toplum içi statüsünün belirlenmesinde de etkilidir (Aydın, 2008). Bireysel ihtiyaçlarda, en fazla önem verilen ihtiyaç sağlandığında da iş doyumuna düzeyi yükselir. Örnek; ücreti, tanınma düzeyi

**2.5.3.2 Örgütsel faktörler.** Örgütsel faktörler arasında; kariyer olanağı, verilen ücretler, iş sağlığı ve güvenliği konuları ve çalışan iletişim düzeyleri yer almaktadır.

*İşin Niteliği:* çalışanın yapmış olduğu iş ile ilgili becerilerinin yeterli düzeyde olması onun iş doyumunu üzerinde olumlu etki oluşmasına neden olmaktadır. Çalışanın işi ile iliği sürekli olarak gelişimleri yakından takip etmesi ve eksiklerini gidermesi aynı zamanda iş doyumunun da artmasına neden olacaktır. Bu durumda çalışan işi ile ilgili gerekli zamanlarda da sorumluluk almaktan kaçınmayacaktır (Aydın, 2008)

Yapılan işin çalışanı cezbetmesi ve sahip olduğu yetenekler ile rahatlıkla o işi yapabilmesi iş doyumunu artırmaktadır. Kişi yaptığı işte kendisine özgürlük alanları bırakılmasını önemsemektedir. Çalışan yaptığı işin görülmesini ve takdir edilmesini beklemektedir.

*Ücret:* Çalışan yaptığı işin karşılığında bir gelir elde etmektedir. Bu çalışanın emeğinin karşılığında aldığı ücreti ifade etmektedir. Çalışan işinin karşılığı gelir elde etmek ister. Aldığı ücret iş doyumunu üzerinde etkilidir. İş yerinde yapılan adil ücret dağılımı iş doyumunu artırmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Maaş dışında çalışanlara ayrıca ödül (ikramiye, prim, vb.) işyerinde performans değerlendirme sonucu başarılı olanlara verildiğinde iş doyumunu artırmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken yine adil bir değerlendirmenin yapılmasıdır.

*Çalışanlar Arasında İlişki:* Çalışma koşulları kadar çalışanlar arasındaki ilişkilerde iş doyumunu açısından etkilidir. Çalışanlar arasında yapılan kayıtm davranışları iş doyumunu azaltırken çalışanların birbirleri ile olan sağlıklı iletişimleri iş doyumunu artırmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

*Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği:* Çalışma koşullarında yer alan iş yerinin ısınması, havalandırması gibi konular çalışanın iş doyumunu artırmaktadır. Aynı şekilde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili konuların da iş doyumunu üzerine olumlu etkileri bulunmaktadır. Çalışan iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili problemlerin olduğu iş yerlerinde çalışmayı tercih etmemektedirler (Şencan, 2011: 52).

*Yönetim Biçimi:* İş yerinde katılımcı bir yönetim tarzının uygulanması çalışanın görüşlerini alınması ve verilen kararda etkili olması çalışan doyumunu üzerinde olumlu

etkiler oluşturmaktadır. Çalışanın görüşüne değer verildiğini görmesi onun işten ayrılma düşüncelerini azaltacak ve iş yerine bağlılığını artıracaktır(Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

*Yükselme Olanakları:* Çalışanın iş yerinde ona sağlanan yükselme fırsatları iş doyumunu artırmaktadır. Yükselme aynı zamanda ücret artışına neden olduğundan çalışanın iş doyumunu da olumlu olarak etkilenecektir. Çalışan iş yerinde yükselme için gayret göstererek kendisini geliştirecektir (Şencan, 2011: 52).

**2.5.4 İş Doyumsuzluğu ve sonuçları.** Çalışanın iş doyumunun az olması onun işinin daha isteksiz yapmasına neden olmaktadır. Bu durum işini yapmasına engel olmakta işini yapmaktan kaçınma davranışları gösterebilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 26). İş doyumun az olmasının çalışanda etlilerine bakıldığında iki etkisini olduğu görülmektedir. Birinci olarak çalışanın işten ayrılma niyetinin oluşmasına ve işini daha az önem göstererek yapmasına neden olmaktadır. İkinci olarak çalışanın yaşadığı stres onun psikolojisinin bozulmasına ve hastalanmasına neden olmaktadır. Çalışanın devamının azalmasına ve devamsızlıklar yapmasına neden olmaktadır (Tütüncü ve Olgun, 2000).

İş doyumumsuzluğunun ikinci etkisi, çalışanların sorunları dile getirmesi, sorunlara çözüm bulma arayışına girmesidir.

## **2.6. İlgili Araştırmalar**

Araştırmanın iki ana konusu olan iş tatmini ve iş doyumunu ile ilgili araştırmalar aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

**2.6.1 İş tatmini ile ilgili araştırmalar.** Konu ile ilgili literatüre bakıldığında, Almintisir ve diğerlerinin (2012), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Çalışanların İş Tatmininin Karşılaştırılması” karşılaştırması ile ilgili çalışmayı yaparak şu sonuçlara ulaşmıştır; özel sektör çalışanlarının kararlarına katıldığı işlerde yapılan performans değerlendirme sonucu verilen ödüller sonrasında iş tatminlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kamuda çalışanlar ise iş tatmininde tecrübe ve niteliğe önem verilmesinin

iş tatmini artırdığını belirtmişlerdir. Görüşlerinin alınmadığını düşünen kamu çalışmalarının aksine özel sektör çalışanları görüşlerinin alındığını ve bunun için geri bildirim sisteminin oluşturulduğunu belirtmişlerdir.

Meena ve Dangayach (2012: 80), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Tatmininin Analizi” çalışmasını yine kamu ve özel bankacılık sektörü çalışanlarının kıyaslanmasıyla yapmıştır. Çalışma sonucunda; özel banka çalışanlarının kamu bankası çalışanlarına göre iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışma şartlarının daha konforlu olmasının iş tatmini etkiledi sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan daha iyi imkânlarla sahip özel banka çalışanlarının iş tatminlerini daha yüksek olduğu görülmektedir.

Rose'nin (2003) çalışmasını kamu ve özel banka çalışanları üzerinden yapmış olduğu araştırmasında ücret, kariyer fırsatı sağlanan sosyal haklar ve çalışma ortamlarının iş tatminini artırdığını belirlemiştir.

Hassan ve diğerlerinin (2011: 92), “Pakistan’da Özel Bankacılık Sektöründe İş Tatmini” konulu çalışmasını Pakistan’da çalışan 288 bankacı ile gerçekleştirmiş ve araştırma sonucunda; çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin iyi olduğunu herkesin çalıştığı pozisyon ile ilgili memnuniyet düzeyini yüksek olduğunu belirlemiştir. Çalışanların iş tatminini sağlayan faktörler ise, iş güvenliği, örgütsel faaliyetler, çalışma şartları, teşvikler ve ödüller olarak bulunmuştur.

Tekeli ve Paşaoğlu'nun (2012: 183), “Türkiye’de Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörler” isimli çalışmasını Eskişehir ilinde çalışan 265 bankacının görüşlerini alarak yapmıştır. Çalışanların iş tatmini üzerinde aldıkları ücretlerin çalışmaya arkadaşları ile uyumunun ve bankanın imajının etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Örücü ve diğerlerinin (2006), bankacılık sektöründe iş tatminin etkileyen faktörleri Balıkesir ilinde çalışan 104 çalışan görüşlerini alarak gerçekleştirmiştir. Bankacılık sektörü çalışanları aldıkları ücretlerin az olduğunu belirtmişler ve araştırma sonucunda; Örgütsel ve kişisel faktörlerin çalışan üzerinde orta düzeyde etkili olduğu

tespit edilmiştir.

Emhan ve Gök (2011) tarafından, “Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin” araştırıldığı araştırma sonucunda; çalışanların memnuniyetini oluşturan etkenlerin amirlere her zaman ulaşılabilmesi, temizlik, araç/gereç yeterliliği, üstlerin davranış tarzları ve yaşam tarzlarına saygı olarak belirttikleri, çalışmada memnuniyetsizlik oluşturan konuların ise; çalışma saatlerinin fazla olması ve aldıkları ücretlerin az olması olduğunu belirlemişlerdir (Emhan ve Gök, 2011: 169-170).

Ay ve Karadal’ın (1995), Yurtkur “örgütsel iş doyumu etkenleri ve doyum düzeylerine” ilişkin çalışmalarını 156 yönetici ile gerçekleştirmişlerdir. Yöneticilerin özellikle yükselme ve elde ettikleri gelir ile ilgili düşük düzeyde tatminleri belirlenmiştir. Çalışma koşulları için orta düzey iş tatmini belirlenmiştir.

Akıncı’nın (2002) ” turizm sektöründe iş gören tatminini etkileyen faktörler” çalışmasını 332 otel çalışanı ile gerçekleştirmişlerdir. Çalışanların ücret ile ilgili düşük tatmine sahip oldukları iletişim ve yönetici davranışları ile ilgili yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları belirlenmiştir.

Serinkan ve Bardakçı (2007), çalışmasını üniversitelerde çalışan öğretim görevlileri ile gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırma sonucunda; iş tatmini üzerinde alınan ücretin ve terfi konularının geldiği tespit edilmiştir.

**2.6.2 İş doyumu ile ilgili araştırmalar.** Ünler Öz (2007), çalışmasını bankacılık sektöründe duygusal emeğin iş sonuçlarına etkisi üzerine gerçekleştirmiştir. Araştırmanın örneklemini 9 bankada çalışan 255 banka personeli oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; duygularını saklayarak çalışanların işe karşı bağlılıklarının azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin fazla olduğu tespit edilmiştir. Derinlemesine davranma boyutunda uyma davranışında olanların işe işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. (Öz, 2007: 68).

Thakur (2007) kamu ve özel banka çalışanlarının iş doyum derecelerini kıyasladığı araştırmasında farklılık tespit edememiştir. Özel bankaların çalışma şartları ve yüksek ücretine karşılık kamu bankalarının sağladığı güvenlik ve diğer olanakları dikkate alan çalışanlar iş doyumları açısından farklılık olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir (Eğinli, 2009: 43).

Özkan (2011), duygusal emek ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi çağrı merkezi çalışanları ile gerçekleştirmiştir. Çalışmanın örneklemini 383 çağrı merkezi çalışanı oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca iş görenlerde, duygusal emek sürecine bağlı olarak duygusal uyumsuzluğun yüksek, iş doyumun ve örgütsel iletişim doyumunun düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özkan, 2011: 97).

Sat ve Ay (2010), “Banka Çalışanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” isimli çalışmasını 322 banka çalışanının görüşlerini alarak gerçekleştirmiştir. Yüz yüze iletişimlerinin müşterileri ile fazla olan ve stres altında yoğun biçimde çalışana banka çalışanlarının iş doyumları ile tükenmişlikleri arasında ilişki araştırılmıştır. Çalışma sonucunda; yaş ve çalışma süresinin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yaş ile ilgili olarak çalışanın zaman içinde iş doyumunun arttığı belirlenmiştir. Yaş ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bankada çalışma süresi artan çalışanlarında iş doyumlarının arttığı belirlenmiştir. Cinsiyet ve medeni duruma göre çalışanların iş doyumları arasında farklılık tespit edilememiştir (Sat ve Ay, 2010: 63-64).

## **Bölüm 3**

### **Yöntem**

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, veri toplama araçları, verilerin analizi ve sınırlıklar hakkında bilgi verilmektedir.

#### **3.1 Araştırma Modeli**

İlişkisel tarama modelinde iki veya daha çok değişken arasındaki birlikte değişim ve bu değişimin derecesinin ortaya çıkarılmaktadır (Karasar, 2005). Bu çalışmada banka sektöründe çalışanların iş tatminleri ile iş doyumları arasındaki ilişki inceleneceğinden nicel araştırma yöntemlerinden, ilişkisel tarama modeli olup bir nicel çalışmadır.

#### **3.2 Çalışma Grubu**

Bu çalışmada, 2023 yılında İstanbul ilinde görev yapan banka sektörü çalışanları arasından kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle çalışma grubu oluşturulmuştur. Araştırma verilerini toplamak için hazırlanan ölçek 478 banka sektörü çalışanına uygulanmıştır.

Araştırmada demografik değişkenlerle (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, görev ve eğitim) ilgili analizler İstanbul ili Anadolu Yakası ilçelerinde görev yapan 478 banka çalışanından elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma grubunda yer alan banka çalışanlarına ait bazı demografik değişkenlerin dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1***Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı*

<b>Demografik Özellik</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Cinsiyet	Kadın	286	59,8
	Erkek	192	40,2
Yaş	21-30	70	14,6
	31-40	236	49,4
	41-50	135	28,2
	51 ve üzeri	37	7,7
	Mesleki tecrübe	1-5 yıl	50
	6-10 yıl	126	26,4
	11-15 yıl	100	20,9
	16-20 yıl	114	23,8
	21 yıl ve üzeri	88	18,4
Eğitim durumu	Lisans	338	70,7
	Lisansüstü	140	29,3
Görev	Yönetici	332	69,5
	Banka personeli	146	30,5
	Toplam	478	100,0

Tablo 1’de belirtildiği üzere araştırmaya katılanların 286’sı (%59,8) kadın 192’si (%40,2) erkektir. 21-30 yaş aralığında 70, 31-40 yaş aralığında 236 (%49,4) 41-50 yaş arasında 135 (%28,2), 51 ve üzeri yaş arasında ise 37 (%7,7) katılımcı bulunmaktadır. 1-5 yıl arası kıdemli olan 50 kişi (%10,5), 6-10 yıl arası kıdemli olan 126 kişi (%26,4) vardır. Ayrıca 11-15 yıl arası kıdemli olan 100 kişi (%20,9), 16-20 yıl arası kıdemli olan 114 (%23,8) ve 21 yıl üzeri kıdemli olan 88 (%18,4) mesleki deneyimi olan katılımcı vardır. 338 katılımcı (%70,7) lisans ve 140 katılımcı (%29,3) lisansüstü mezundur. 332 kişi (%69,5) yönetici, 146 kişi (%30,5) banka personeli olarak çalışmaktadır.

### **3.3 Verilerin Toplanması**

Bu çalışmada verileri toplamak için ölçek soruları elektronik ortamda hazırlanmış olup uygulanacak kurumların yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek çalışanlara uygulanması için izin alınmış ve ulaşım şartları da dikkate alınarak anket soruları çalışanlara elektronik ortamda ulaştırılmıştır. Aşağıda veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

**3.3.1 Veri toplama araçları.** Araştırmada; banka çalışanlarının kişisel bilgileri için kişisel bilgi formu, iş tatminlerini ölçmek için Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu, Hackman & Oldham tarafından ondört sorudan oluşan iş doyum ölçeği

kullanılmıştır.

**3.3.1.1 Kişisel bilgi formu.** Katılımcıların demografik bilgileri ölçmek için oluşturulan soru formudur. Kişisel değişkenleri ile ilgili cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, mesleki çalışma süresi, görev değişkenlerini içeren sorular yer almaktadır.

**3.3.1.2 İş tatmini ölçeği.** Bu çalışmada, banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerini ölçmek için, Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu Eroğluer (2004: 143), tarafından geliştirilerek, iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği toplam 17 ifadeden oluşurken işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini (dışsal iş tatmini) ve işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini (içsel iş tatmini) olmak üzere 2 alt boyut içermektedir. Tablo 2’ de iş tatmini ölçeğine ait ölçek maddeleri ve güvenilirliğine ait Cronbach’s alpha değerleri görülmektedir.

Tablo 2

*İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bilgiler ve Güvenilirlik Değerleri*

Ölçek ve Boyutlar	Ölçek Maddeleri	Cronbach's Alpha	N
İçsel İş Tatmini	1,2,6,7,8,12,13,14,15,16,17	,856	11
Dışsal İş Tatmini	3,4,5,9,10,11	,741	6
İş Tatmini Ölçeği Toplam		,892	17

Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların arasındaki tutarlılık olarak ifade edilen güvenilirlik, bir test ile ölçülmek istenen niteliğin ne oranda doğru ölçüldüğünün bir göstergesidir (Büyüköztürk, 2019: 182). Seçer’e (2019: 211) göre güvenilirlik ölçeğin hatalardan arındırılma derecesidir. Güvenilirlik katsayısı olarak ifade edilen Cronbach Alpha bir testte yer alan cevapların üç ve daha fazla olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2019: 182). Ayrıca bir ölçekte yer alan maddelerin her birinin diğerlerine göre nasıl bir pozitif ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Hair ve diğ., 2010; Sekaran, 2000: 307). Bunun yanında araştırmacılar tarafından elde edilen verilerin değerlendirilmesinde geçerlilik ve güvenilirliği ortaya koymak adına hesaplanması gerekli, zorunlu ve bir o kadar da önemli olan bir kavramdır (Tavakol & Dennick, 2011). Daha çok likert tipi ölçeklerde güvenilirlik hesaplanmasında tercih edilen (Seçer, 2019: 217) Cronbach Alpha katsayısı; ölçek

maddelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin ortalamaları bağlamında hesaplanması ile tespit edilirken bu değerin 1'e yakın olduğu ölçüde iç tutarlılık güvenilirliği o kadar yüksek olmaktadır. (Sekaran, 2000, s. 307).

Bunun yanında Özdamar (2002) Cronbach Alpha ve nasıl yorumlanması gerektiğini Tablo 3'teki gibi ifade etmiştir.

**Tablo 3**

*Cronbach Alpha Katsayısının Yorumlanma Aralıkları*

Cronbach Alpha	Yorum
$0,81 < \alpha < 1,00$	Yüksek derecede güvenilir
$0,61 < \alpha < 0,80$	Oldukça güvenilir
$0,41 < \alpha < 0,60$	Düşük derecede güvenilir
$0,00 < \alpha < 0,40$	Güvenilir değil

Tablo 3 incelendiğinde elde edilen güvenilirlik katsayılarından hareketle uygulanan ölçeğin yüksek güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

**3.3.1.3 İş doyumu ölçeği.** Bu çalışmada, banka çalışanlarının iş doyumu düzeylerini ölçmek için, Koca ve Özçiftçi'nin (2015; 403) araştırmalarında kullanmış olduğu Hackman & Oldham tarafından ondört sorudan oluşan iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek faktörlü bir yapıdan oluşmuş olup araştırmacılar cronbach alpha değerini 0,90 şeklinde bulmuşlardır. İş doyumu ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği likert tipinde olup, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilerek sıralanmıştır. Tablo 4' te iş tatmini ölçeğine ait ölçek maddeleri ve güvenilirliğine ait Cronbach's alpha değerleri görülmektedir.

**Tablo 4**

*İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Bilgiler ve Güvenilirlik Değerleri*

Ölçek ve Boyutlar	Ölçek Maddeleri	Cronbach's Alpha	N
İş Tatmini Ölçeği Toplam	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	,906	14

Tablo 4 incelendiğinde elde edilen güvenilirlik katsayılarından hareketle

uygulanan ölçeğin yüksek güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

**3.3.2 Verilerin analizi.** Araştırmada uygulanan ölçekten elde edilen verileri analiz etmek için SPSS 21 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) paket programı kullanılmıştır. Veri analizine geçmeden önce geçerli ve güvenilir analizler yapmak için veriler kontrol edilmiştir. Bu kapsamda aritmetik ortalamalar, frekans, maksimum ve minimum değerlere bakılmış, yanlış girilen veriler düzeltilmiştir.

Normal dağılımlarda, aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirine yakın olması (Büyüköztürk, 2017: 40); histogram grafiğinin simetrik bir çan eğrisi şeklinde olması (Can, 2016: 89); çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ve +1,5 aralığında olması (Çokluk, vd., 2010: 16); çarpıklık ve basıklık katsayısının çarpıklığın ve basıklığın standart hatasına bölüldüğünde elde edilen verilerin +1,96 ile -1,96 arasında olması (Taşpınar, 2017: 40) gerekir.

Bu araştırmada da verilerin normal dağılımını test etmek için aritmetik ortalama, medyan ve mod değerleri, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin normal dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5**

*İş Tatmini ve İş Doyumu Ölçeklerine Ait Puanlarının Normallik Testi Sonuçları*

Ölçekler	$\bar{X}$	Medyan	Mod	Çarpıklık	Basıklık	N
İş Tatmini Ölçeği	61,40	62,00	65,00	-1,121	1,028	17
İş Doyumu Ölçeği	47,90	50,00	51,00	-0,632	0,406	14

Tablo 5 incelendiğinde, aritmetik ortalama, medyan ve mod'un birbirine yakın değerler aldığı, çarpıklık ve basıklık katsayılarının +1,5 ve -1,5 arasında olduğu görülmektedir.

Araştırmada ulaşılan kişisel bilgilerin (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim durumu, görev) betimlenmesinde yüzde ve frekans değerleri hesaplanmıştır. Banka çalışanlarının iş tatmini ve iş doyumlarına ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesinde

aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmış ve yorumlanmıştır. Bu araştırmada iki farklı grubun verilerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan parametrik test ilişkisiz örneklemeler için t-testi ve birbirinden bağımsız ikiden fazla gruptan veya en az üç seviyesi olan bir bağımsız değişkenden elde edilen bir bağımlı değişkenin ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla ANOVA (tek yönlü varyans analizi) (Can, 2016: 115-191) kullanılmıştır. Anlamlılık sınamalarında  $p < ,05$  esas alınmıştır. Banka çalışanlarının iş tatmini ve iş doyumlarına ait ilişkinin tespiti için ise korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin aritmetik ortalamalarının derecelendirilmesi Tablo 6'da belirtilen aralıklar kullanılmıştır.

**Tablo 6**

*Aritmetik Ortalamaları Derecelendirme Tablosu*

Değer	İş Tatmini Ölçeği	İş Doyumu Ölçeği	Aralık Sınırları	Düzyey
5	Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	4,20-5,00	Çok Yüksek
4	Çoğunlukla Katılıyorum	Katılıyorum	3,40-4,19	Yüksek
3	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	2,60-3,39	Orta
2	Az Katılmıyorum	Katılmıyorum	1,80-2,59	Düşük
1	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	1,00-1,79	Çok Düşük

### 3.4. Sınırlıklar

Bu araştırma evreni İstanbul ilinde banka çalışanları olup örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde zaman faktörü, sınırlı mali kaynaklar ve mekân etkili olup nicel araştırma modelinde olan bu araştırmada veri toplanmasında yalnızca anket tekniği kullanılmıştır. Eldeki veriler zaman olarak 2023 yılı ile sınırlıdır. Araştırma yöntemi olarak da yalnızca nicel araştırma olup anket çalışması ile sınırlıdır.

## Bölüm 4

### Bulgular

Bu bölümde araştırma soruları ışığında veri analizlerinden yararlanılarak banka çalışanlarının iş tatmini ve iş doyumları ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir.

#### 4.1. Banka Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu başlıkta “Banka çalışanlarının iş tatminlerinin düzeyi nedir?” birinci araştırma sorusunun cevabına ilişkin analizler doğrultusunda banka çalışanlarının iş tatmin düzeylerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Tablo 7’ de iş tatmin düzeylerine ilişkin veriler görülmektedir.

Tablo 7

*Banka Çalışanlarının İş Tatmini Düzeyleri*

İş Tatmini Ölçeği	N	$\bar{X}$	$\bar{X}$ (Madde Sayısına göre)	Ss	Değerlendirme
İş Tatmini (Toplam)	478	61,40	3,61	10,22	Yüksek
İçsel İş Tatmini	478	40,56	3,69	6,71	Yüksek
Dışsal İş Tatmini	478	20,85	3,47	4,21	Yüksek

Tablo 7’de katılımcıların iş tatmini algılarının ortalamaları görülmektedir. İş tatmini algıları ortalaması 3,61 olduğu görülmektedir. İş tatmini algıları ise “Yüksek” düzeyinde gerçekleşmiştir. İş tatmini boyutlarında “İçsel İş Tatmini” boyutu 3,69 ortalama ile “Yüksek”, “Dışsal İş Tatmini” boyutu 3,47 ortalama ile “Yüksek” düzeyinde görülmektedir. Banka çalışanlarının iş tatminlerinin yüksek düzeyinde olması yaptıkları işten tatmin oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

#### 4.2. Banka Çalışanlarının Kişisel Özelliklerine Göre İş Tatminine İlişkin Bulgular

Bu başlıkta “Banka çalışanlarının iş tatminleri cinsiyet, yaş, eğitim durumu,

görev, çalışma süresine göre değişmekte midir?" ikinci araştırma sorusunun cevabına ilişkin analizler doğrultusunda banka çalışanlarının iş tatmin düzeylerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Tablo 8' de iş tatmininin cinsiyete göre değişimine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 8**

*Banka Çalışanlarının İş Tatminlerine Ait Algularının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
İçsel İş Tatmini	Kadın	286	39,94	6,87	-2,477	476	0,883
	Erkek	192	41,48	6,37			
Dışsal İş Tatmini	Kadın	286	20,43	4,45	-2,673	476	<b>0,004</b>
	Erkek	192	21,47	3,73			
İş Tatmini (Toplam)	Kadın	286	60,36	10,65	-2,728	476	0,162
	Erkek	192	62,95	9,36			

Tablo 8 yapılan t-testi sonuçlarını göstermektedir. Banka çalışanlarının cinsiyetleri ile dışsal iş tatmini sonuçlarına göre ( $t=-2,673$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı fark bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni ortalamalarına göre ( $X_{kadın}=20,43$  ve  $X_{erkek}=21,47$ ) erkek banka çalışanları, kadınlara nazaran dışsal iş tatminine daha çok sahip olduğunu algılamaktadırlar. Tablo 9' da iş tatmininin yaşa göre değişimine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 9**

*Banka Çalışanlarının İş Tatminlerine Ait Algularının Yaş Değişkenine Göre ANOVA-Testi Sonuçları*

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	P	Fark
İçsel İş Tatmini	21-30	70	41,00	6,66	1,438	0,231	
	31-40	236	40,91	6,58			
	41-50	135	39,55	6,98			
	51 ve üzeri	37	41,16	6,48			
Dışsal İş Tatmini	21-30	70	21,34	4,20	2,064	0,104	
	31-40	236	21,15	4,12			
	41-50	135	20,16	4,37			
	51 ve üzeri	37	20,43	3,92			
İş Tatmini (Toplam)	21-30	70	62,34	10,32	1,767	0,153	
	31-40	236	62,06	9,94			
	41-50	135	59,71	10,74			
	51 ve üzeri	37	61,59	9,53			

Tablo 9’ da belirtilen yaş ile iş tatmini için  $p < ,05$  seviyesinde farkı anlamlı bulunmamıştır. Bank çalışanlarının iş tatmini algıları yaşlarına göre değişmiyor denilebilir. Tablo 10’ da iş tatmininin eğitim durumuna göre değişimine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 10**

*Banka Çalışanlarının İş Tatminlerine Ait Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
İçsel İş Tatmini	Lisans	338	40,63	7,13	,358	476	<b>0,042</b>
	Lisansüstü	140	40,39	5,57			
Dışsal İş Tatmini	Lisans	338	20,70	4,42	-1,140	476	<b>0,017</b>
	Lisansüstü	140	21,19	3,64			
İş Tatmini (Toplam)	Lisans	338	61,33	10,89	-,233	476	<b>0,005</b>
	Lisansüstü	140	61,57	8,42			

Tablo 10 yapılan t-testi sonuçlarını göstermektedir. Banka çalışanlarının eğitim durumları ile içsel iş tatmini sonuçlarına göre ( $t=0,358$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı fark bulunmuştur. Eğitim durumu değişkeni ortalamalarına göre ( $X_{\text{lisans}}=40,63$  ve  $X_{\text{lisansüstü}}=40,39$ ) lisans mezunu banka çalışanları, lisansüstü mezunlarına göre içsel iş tatminine daha çok sahip olduğunu algılamaktadırlar.

Banka çalışanlarının eğitim durumları ile dışsal iş tatmini sonuçlarına göre ( $t=-1,140$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı fark bulunmuştur. Eğitim durumu değişkeni ortalamalarına göre ( $X_{\text{lisans}}=20,70$  ve  $X_{\text{lisansüstü}}=21,19$ ) lisansüstü mezunu banka çalışanları, lisans mezunlarına göre dışsal iş tatminine daha çok sahip olduğunu algılamaktadırlar.

Banka çalışanlarının eğitim durumları ile iş tatmini sonuçlarına göre ( $t=-,233$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı fark bulunmuştur. Eğitim durumu değişkeni ortalamalarına göre ( $X_{\text{lisans}}=61,33$  ve  $X_{\text{lisansüstü}}=61,57$ ) lisansüstü mezunu banka çalışanları, lisans mezunlarına göre iş tatminine daha çok sahip olduğunu algılamaktadırlar. Lisansüstü mezunlarının iş tatminlerinin daha fazla olduğu yorumu yapılabilir. Tablo 11’ de iş tatmininin göreve göre değişimine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 11**

*Banka Çalışanlarının İş Tatminlerine Ait Algılarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

Boyutlar	Görev	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
İçsel İş Tatmini	Yoneticisi	332	40,37	7,28	-,899	476	<b>0,011</b>
	Banka personeli	146	40,97	5,17			
Dışsal İş Tatmini	Yoneticisi	332	20,74	4,31	-,817	476	0,320
	Banka personeli	146	21,08	3,97			
İş Tatmini (Toplam)	Yoneticisi	332	61,11	10,89	-,926	476	0,085
	Banka personeli	146	62,05	8,52			

Tablo 11 yapılan t-testi sonuçlarını göstermektedir. Banka çalışanlarının görevleri ile içsel iş tatmini sonuçlarına göre ( $t=-0,899$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı fark bulunmuştur. Görev değişkeni ortalamalarına göre ( $X_{Yoneticisi}=40,37$  ve  $X_{Banka personeli}=40,97$ ) banka personelleri, yöneticilere göre içsel iş tatminine daha çok sahip olduğunu algılamaktadırlar. Tablo 12’ de iş tatmininin mesleki deneyime göre değişimine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 12**

*Banka Çalışanlarının İş Tatminlerine Ait Algılarının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre ANOVA-Testi Sonuçları*

Boyutlar	Mesleki Deneyim	N	$\bar{X}$	Ss	F	P	Fark
İçsel İş Tatmini	1-5 yıl <sup>1</sup>	50	42,40	5,58	1,580	0,178	
	6-10 yıl <sup>2</sup>	126	41,06	7,03			
	11-15 yıl <sup>3</sup>	100	40,06	6,83			
	16-20 yıl <sup>4</sup>	114	40,02	5,72			
	21 yıl ve üzeri <sup>5</sup>	88	40,05	7,70			
Dışsal İş Tatmini	1-5 yıl <sup>1</sup>	50	22,40	2,96	3,553	<b>0,007</b>	1>5
	6-10 yıl <sup>2</sup>	126	21,32	4,73			
	11-15 yıl <sup>3</sup>	100	20,64	4,08			
	16-20 yıl <sup>4</sup>	114	20,58	3,57			
	21 yıl ve üzeri <sup>5</sup>	88	19,86	4,64			
İş Tatmini (Toplam)	1-5 yıl <sup>1</sup>	50	64,80	7,94	2,464	<b>0,044</b>	1>3,4,5
	6-10 yıl <sup>2</sup>	126	62,38	11,00			
	11-15 yıl <sup>3</sup>	100	60,70	10,39			
	16-20 yıl <sup>4</sup>	114	60,60	8,63			
	21 yıl ve üzeri <sup>5</sup>	88	59,91	11,51			

Tablo 12 incelendiğinde mesleki deneyim ile iş tatmini arasında dışsal iş tatmini boyutunda  $p<0,05$  seviyesinde anlamlı fark olduğu görülmektedir. Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanları ile 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip banka

çalışanları arasında mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanları lehine fark görülmüştür. Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanları dışsal iş tatminini 21 yıl ve üzeri deneyime sahip banka çalışanlarına göre daha yüksek oranda algılamaktadırlar.

Mesleki deneyim ile iş tatmini arasında  $p<,05$  seviyesinde anlamlı fark olduğu görülmektedir. Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanları ile 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip banka çalışanları arasında mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanları lehine fark görülmüştür. Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanları iş tatminini 11 yıl ve üzeri deneyime sahip banka çalışanlarına göre daha yüksek oranda algılamaktadırlar. Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanlarının iş tatmininin daha yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4.3. Banka Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu başlıkta “Banka çalışanlarının iş doyumlarının düzeyi nedir?” üçüncü araştırma sorusunun cevabına ilişkin analizler doğrultusunda banka çalışanlarının iş tatmin düzeylerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Tablo 13’ te iş doyumunu düzeylerine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 13**

*Banka Çalışanlarının İş Doyumu Düzeyleri*

İş Tatmini Ölçeği	N	$\bar{X}$	$\bar{X}$ (Madde Sayısına göre)	Ss	Değerlendirme
İş Doyumu (Toplam)	478	47,90	3,42	9,66	Yüksek

Tablo 13’te katılımcıların iş doyumunu algılarının ortalamaları görülmektedir. İş doyumunu algıları ortalaması 3,42 olduğu görülmektedir. İş doyumunu algıları ise “Yüksek” düzeyinde gerçekleşmiştir. Banka çalışanlarının iş doyumunun yüksek düzeyinde olması yaptıkları işten memnun oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

#### 4.4. Banka Çalışanlarının Kişisel Özelliklerine Göre İş Doyumuna İlişkin Bulgular

Bu başlıkta “Banka çalışanlarının iş doyumları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, çalışma süresine göre değişmekte midir?” ikinci araştırma sorusunun cevabına ilişkin analizler doğrultusunda banka çalışanlarının iş doyumları düzeylerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Tablo 14’ te iş doyumunun cinsiyete göre değişimine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 14**

*Banka Çalışanlarının İş Doyumlarına Ait Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

İş Doyumu	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
İş Doyumu (Toplam)	Kadın	286	46,46	9,66	-4,050	476	0,283
	Erkek	192	50,05	9,27			

Tablo 14’ te belirtilen cinsiyet ile iş doyumları için  $p < ,05$  seviyesinde farkı anlamlı bulunmamıştır. Banka çalışanlarının iş doyumları algıları cinsiyetlerine göre değişmiyor denilebilir. Tablo 15’ te iş doyumunun yaşa göre değişimine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 15**

*Banka Çalışanlarının İş Doyumlarına Ait Algılarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA-Testi Sonuçları*

İş Doyumu	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	P	Fark
İş Doyumu	21-30	70	49,31	8,895	0,887	0,448	
	31-40	236	47,90	9,497			
	41-50	135	47,04	10,004			
	51 ve üzeri	37	48,41	10,741			

Tablo 15’ te belirtilen yaş ile iş doyumları için  $p < ,05$  seviyesinde farkı anlamlı bulunmamıştır. Banka çalışanlarının iş doyumları algıları yaşlarına göre değişmiyor denilebilir. Tablo 16’ da iş doyumunun eğitim durumuna göre değişimine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 16**

*Banka Çalışanlarının İş Doyumlarına Ait Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

İş Doyumu	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
İş Doyumu (Toplam)	Lisans	338	48,03	9,77	,442	476	0,696
	Lisansüstü	140	47,60	9,40			

Tablo 16' da belirtilen eğitim durumu ile iş doyumu için  $p < ,05$  seviyesinde farkı anlamlı bulunmamıştır. Banka çalışanlarının iş doyumu algıları eğitim durumlarına göre değişmiyor denilebilir. Tablo 17' de iş doyumunun görev değişkenine göre değişimine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 17**

*Banka Çalışanlarının İş Doyumlarına Ait Algılarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

İş Doyumu	Görev	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
İş Doyumu (Toplam)	Yonetici	332	47,93	9,944	,102	476	0,492
	Banka personeli	146	47,84	8,997			

Tablo 17' de belirtilen görev ile iş doyumu için  $p < ,05$  seviyesinde farkı anlamlı bulunmamıştır. Banka çalışanlarının iş doyumu algıları görevlerine göre değişmiyor denilebilir. Tablo 18' de iş doyumunun mesleki deneyim değişkenine göre değişimine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 18**

*Banka Çalışanlarının İş Doyumlarına Ait Algılarının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre ANOVA-Testi Sonuçları*

İş Doyumu	Mesleki Tecrübe	N	$\bar{X}$	Ss	F	P	Fark
İş Doyumu (Toplam)	1-5 yıl	50	50,96	6,99	2,386	0,050	
	6-10 yıl	126	48,78	8,89			
	11-15 yıl	100	46,52	10,99			
	16-20 yıl	114	46,86	9,44			
	21 yıl ve üzeri	88	47,84	10,32			

Tablo 18’ de belirtilen mesleki tecrübe ile iş doyumu için  $p<,05$  seviyesinde farkı anlamlı bulunmamıştır. Banka çalışanlarının iş doyumu algıları mesleki tecrübelerine göre değişmiyor denilebilir.

#### 4.5. Banka Çalışanlarının İş Tatminleri İle İş Doyumlarına İlişkin Bulgular

Bu başlıkta “Banka çalışanlarının iş doyumları ile iş tatminleri arasında bir ilişki var mıdır?” ikinci araştırma sorusunun cevabına ilişkin analizler doğrultusunda banka çalışanlarının iş doyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ait bilgiler yer almaktadır. Tablo 19’ da iş tatmini ile iş doyumu arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 19**

*İş Tatmini İle İş Doyumu Arasında Yapılan Korelasyon Analizi*

İş Tatmini		İş Doyumu (Toplam)
İş Tatmini (Toplam)	r	,773**
	p	,000
	N	478
İçsel İş Tatmini	r	,707**
	p	,000
	N	478
Dışsal İş Tatmini	r	,752**
	p	,000
	N	478

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 19’deki değerlere bakıldığında içsel iş tatmini ile iş doyumu ( $p<,05$ ;  $r=,707$ ) arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Bu değerlere göre içsel iş tatmini arttıkça iş doyumunun da arttığı yorumu yapılabilir. Dışsal iş tatmini ile iş doyumu ( $p<,05$ ;  $r=,752$ ) arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Bu değerlere göre dışsal iş tatmini arttıkça iş doyumunun da arttığı yorumu yapılabilir. İş Tatmini ile iş doyumu ( $p<,05$ ;  $r=,773$ ) arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Bu değerlere göre iş tatmini arttıkça iş doyumunun da arttığı yorumu yapılabilir.

Tablo 20’ de iş tatmini ile iş doyumu arasında yapılan regresyon analizine ilişkin veriler görülmektedir.

**Tablo 20***İş Tatmini İle İş Doyumu Arasında Yapılan Regresyon Analizi*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit	İş Doyumu	3,073	1,710		1,797	,073
İş Tatmini		,730	,027	,773	26,585	,000

F=706,739; p= ,000; R<sup>2</sup>= ,598

Tablo 26 incelendiğinde banka çalışanları tarafından algılanan iş tatmininin iş doyumuna üzerindeki etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde oluşturulan model anlamlı bulunmuştur (p<.05: F=706,799). İş doyumuna sonuçlarında oluşan değişimin algılanan %59,8'i iş tatminidir. İş tatmininin algılanma değerlerindeki artış iş doyumunu değerlerini de arttırmaktadır.

## Bölüm 5

### Tartışma ve Sonuçlar

Bu bölümde, araştırmanın son bölümü yer almaktadır. Araştırma bulguları alan yazında yer alan diğer araştırmalarla beraber tartışılmakta, pedagojik etkiler, sonuçlar ve öneriler ortaya koyulmaktadır.

#### 5.1. Araştırma Bulgularının Tartışılması

Bu başlıkta verilerin analiz edilmesiyle cevaplanan araştırma sorularıyla iş tatmini ve iş doyumuna ilişkin sonuç ve tartışmalar yer almaktadır.

**5.1.1 İş tatminine ilişkin bulgularının tartışılması.** İş tatmini algıları ortalaması 3,61 olduğu görülmektedir. İş tatmini algıları ise “Yüksek” düzeyinde gerçekleşmiştir. İş tatmini boyutlarında “İçsel İş Tatmini” boyutu 3,69 ortalama ile “Yüksek”, “Dışsal İş Tatmini” boyutu 3,47 ortalama ile “Yüksek” düzeyinde görülmektedir. Gül (2021), tarafından kamu bankalarında yapılan araştırmada benzer sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Duygulu (2019) tarafından bankacılık sektörüne yapılan araştırmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmiştir. Ancak Kaplan (2020) bankacılık sektöründe iş tatmin düzeyini tüm boyutlarda “Orta” olarak tespit etmiştir. Banka çalışanlarının iş tatminlerinin yüksek düzeyinde olması yaptıkları işten tatmin oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Banka çalışanlarının cinsiyetleri ile dışsal iş tatmini sonuçlarına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni ortalamalarına göre erkek banka çalışanları, kadınlara nazaran dışsal iş tatminine daha çok sahip olduğunu algılamaktadırlar. Ancak Gül (2021), Kaplan (2020), Uzun (2019), Uysal (2018) tarafından yapılan çalışmada anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

İş tatmininin yaşa göre değişimine ilişkin veriler yaş değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Benzer şekilde Uysal (2018) tarafından yapılan araştırmada farklılık tespit edilememiştir. Gül (2021) yaş değişkeni açısından

anlamli farklılık tespit etmiştir. 50 yaş ve üzeri banka çalışanlarının genç yaştaki çalışanlara göre iş tatminlerinin fazla olduğu tespit edilmiştir. Uzun (2019) tarafından yapılan araştırmada da 46 yaş ve üstü iş tatminlerinin 3-035 yaş arası çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Banka çalışanlarının eğitim durumları ile içsel iş tatmini sonuçlarına göre anlamli fark bulunmuştur. Eğitim durumu değişkeni ortalamalarına göre lisans mezunu banka çalışanları, lisansüstü mezunlarına göre içsel iş tatminine daha çok sahip olduğunu algılamaktadırlar. Banka çalışanlarının eğitim durumları ile dışsal iş tatmini sonuçlarına göre anlamli fark bulunmuştur. Eğitim durumu değişkeni ortalamalarına göre lisansüstü mezunu banka çalışanları, lisans mezunlarına göre dışsal iş tatminine daha çok sahip olduğunu algılamaktadırlar. Banka çalışanlarının eğitim durumları ile iş tatmini sonuçlarına göre anlamli fark bulunmuştur. Eğitim durumu değişkeni ortalamalarına lisansüstü mezunu banka çalışanları, lisans mezunlarına göre iş tatminine daha çok sahip olduğunu algılamaktadırlar. Uzun (2019) araştırma sonuçları ile benzer sonuçlara ulaştığı tespit edilmiştir. Gül (2021) araştırmasında araştırma ile farklı sonuca ulaştığı görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça iş tatmininin azaldığını tespit etmiştir. Ancak Uysal (2018) farklılık tespit etmemiştir. Lisansüstü mezunlarının iş tatminlerinin daha fazla olduğu yorumu yapılabilir.

Banka çalışanlarının görevleri ile içsel iş tatmini sonuçlarına göre anlamli fark bulunmuştur. Görev değişkeni ortalamalarına göre banka personelleri, yöneticilere göre içsel iş tatminine daha çok sahip olduğunu algılamaktadırlar. Gül (2021) , Kaplan (2020) araştırma sonuçları ile benzer sonuçlara ulaştığı tespit edilmiştir.

Mesleki deneyim ile iş tatmini arasında dışsal iş tatmini boyutunda seviyesinde anlamli fark olduğu görülmektedir. Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanları ile 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip banka çalışanları arasında mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanları lehine fark görülmüştür. Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanları dışsal iş tatminini 21 yıl ve üzeri deneyime sahip banka çalışanlarına göre daha yüksek oranda algılamaktadırlar. Mesleki deneyim ile iş tatmini arasında seviyesinde anlamli fark olduğu

görülmektedir. Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanları ile 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip banka çalışanları arasında mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanları lehine fark görülmüştür. Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanları iş tatminini 11 yıl ve üzeri deneyime sahip banka çalışanlarına göre daha yüksek oranda algılamaktadırlar. Gül (2021) mesleki deneyim ile iş tatminin arasında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan banka çalışanlarının iş tatmininin daha yüksek olduğu söylenebilir. Uysal (2018) anlamlı farklılık tespit edememiştir.

**5.1.2 İş doyumuna ilişkin bulgularının tartışılması.** İş doyumunu algıları ortalaması 3,42 olduğu görülmektedir. İş doyumunu algıları ise “Yüksek” düzeyinde gerçekleşmiştir. Banka çalışanlarının iş doyumunun yüksek düzeyinde olması yaptıkları işten memnun oldukları şeklinde değerlendirilir.

Cinsiyet ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Benzer şekilde Kaya (2020), Mercan (2019) farklılık tespit edememiştir. Ancak Avşaroğlu vd. (2005), Ünal vd. (2001), Sünter vd. (2006) cinsiyet değişkeni ile anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir.

Yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Kaya (2020) yaş değişkeni ile iş doyumunu arasında farklılık tespit etmiştir. Yaşı 50 ve üzeri olan çalışmaların mesleki doyumunu az olanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Banka çalışanlarının iş doyumunu algıları eğitim durumlarına göre değişmiyor denilebilir. Benzer şekilde Mercan (2019) farklılık tespit edemezken Avşaroğlu vd. (2005), Ünal vd. (2001), Sünter vd. (2006) ise farklılıklar tespit etmişlerdir.

Mesleki tecrübe ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Mercan (2019) da araştırma sonuçları ile benzer sonuçlara ulaşmıştır. Kaya (2020) bankacılık sektörü ile ilgili araştırmasında farklılık tespit etmiştir. Bu farklılığı mesleki kıdemi fazla olanların lehine olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarının iş doyumunu algıları mesleki tecrübelerine göre değişmiyor denilebilir.

**5.1.3 İş tatmini ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye ait bulgularının tartışılması.** İçsel iş tatmini ile iş doyumunu arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Bu değerlere göre içsel iş tatmini arttıkça iş doyumunun da arttığı yorumu yapılabilir. Dışsal iş tatmini ile iş doyumunu arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Bu değerlere göre dışsal iş tatmini arttıkça iş doyumunun da arttığı yorumu yapılabilir. İş Tatmini ile iş doyumunu arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Bu değerlere göre iş tatmini arttıkça iş doyumunun da arttığı yorumu yapılabilir. Oluşturulan model anlamlı bulunmuştur İş doyumunu sonuçlarında oluşan değişimin algılanan %59,8'i iş tatminidir. İş tatmininin algılanma değerlerindeki artış iş doyumunu değerlerini de arttırmaktadır.

## 5.2 Öneriler

Benzer konuda farklı değişkenler ile araştırmalar yapılabilir. Çalışma İstanbul ilinde bankacılık sektörü çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Aynı konuda farklı illerde çalışma yapılabilir. Elde edilen sonuçlar karşılaştırılabilir.

Kamu ve özel banka çalışanları arasındaki iş tatmini ve iş doyumları ile ilgili araştırma yapılabilir. Bankacılık sektöründe çalışılan pozisyona göre iş tatmininde yaşanan farklılığın nedenleri araştırılabilir. Özellikle bu sektörde yöneticilerin iş tatmini etkileyen nedenlerin tespit edilerek sektör temsilcileri ile değerlendirilmesi sağlanabilir.

Çalışmaların iş tatmininin artması iş doyumunu artırdığı görülmektedir. Bankacılık sektöründe iş tatmininin artırılması için işverenlerin gerekli tedbirleri alması önerilmektedir. İş tatmini ile ilgili araştırmaların banka yöneticileri tarafından yapılarak görülen eksiklikler ile ilgili eğitimler düzenlenmelidir.

Çalışanların iş doyumları ve iş tatminleri arttıkça verimliliklerin de arttığı görülmektedir. Çalışan verimliliklerinin araştırılarak ödüllendirmeler yapılabilir. Ödüllendirmeler sadece mali açıdan değil bunun dışında terfi, sosyal haklar gibi alanlarda da yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Z. (2010). *İlköğretim okullarında çalışan fen ve teknoloji öğretmenlerinin iş tatmini* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara.
- Akbaş, S. (2009). *İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing) ve iş tatmini ilişkisi- sağlık çalışanları üzerine bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akbulut, K. (2009). *Futbol teknik adamlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde
- Akbulut, N. Ç. (2010). *Tükenmişlik sendromu ve iş tatmini arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgün, O. (2010). *Emniyet mensuplarında stres faktörleri ve bunların çalışanların iş tatmini, bireysel verimlilikleri ve kurumsal bağlılıkları üzerine etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 2 (4),1-25.
- Aksan, L. (2010). *Üsküdar ve çevresindeki hastanelerde çalışan personelin iş tatmini ile tutum ve davranışları arasındaki farkın analizi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktay, D. D. (2010). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve askeri hastanede bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Almıntısır, A.B., Akeel, A.B. ve Subramaniam, I. D. (2012). Comparison of satisfaction of employees in public and private sector organizations: Evidence from two libyan companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8), 177-186

- Arslan, N. (2010). *Kurum kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avşaroğlu, S., Deniz, E.M. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Ay, Ü. ve Karadal, H. (1995). Örgütsel iş doyumunu etkileyen ve doyum düzeylerine ilişkin yurtdışı'da bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 5 (1), 63-74
- Ayan, E. (2012). Türk bankacılık sektöründe istihdam analizi ve istihdamın artırılması olanakları. *Business and Economic Research Journal*, 3(1).
- Aydın, E. (2008). *Formel ve enformel kadın çalışanların istihdam edilme biçimlerinin iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başoda, A. (2012). *Kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 93.
- Baynazoğlu, M. E. (2009). *5 yıldızlı otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ve iş tatmini ilişkisi: istanbul beşiktaş ilçesinde bir alan araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: karaman'daki bankalar üzerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman,
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1).
- Budak, A. (2006). *Kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyi: milli savunma bakanlığı akaryakıt ikmal ve NATO POL tesisleri'nde bir uygulama*

(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Bulut, M. Ş. (2012). *Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: öğretmenler üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Örnekleme yöntemleri* [Powerpoint sunuları] <http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAYFinal-Konulari.pdf> sayfasından erişilmiştir.

Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (23. baskı). Ankara: A Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (25. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Can, A. (2016). *Spss ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (4. baskı). Ankara: A Pegem Akademi.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canik, B. (2010). *Esenboğa hava limanı'nda farklı birimlerde çalışanların stres düzeylerinin iş tatmini üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çarıkcı, İ. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerindeki etkileri. Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 157-172.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.

Çelik, Y. (2013). *Çalışanların işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: A Pegem Akademi.
- Demir, C. (2012). *Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya,
- Duygulu, S. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki :Bankacılık sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya
- Eğinli, T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3).
- Emhan, A. ve Gök, R. (2011). Bankacılık sektöründe personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 157-174
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eroğlu K. (2004). *Örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İzmir.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gedik, T., Akyüz, K.C. ve Batu, C. (2009). Orman endüstri işletmelerinde yönetici iş tatmin düzeyinin belirlenmesi (Düzce ili örneği). *Kastamonu Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 1-11.
- Gerekan, B. ve Pehlivan. A. (2010). Kamu iç denetim elemanlarının iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(1), 29-54
- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gökalp, L. (2010). *İş tatmini ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin Antalya Levent*

- Kimya'da bir uygulaması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95 -110.
- Gül, B. (2021). *Bankacılık sektöründe performansa etkisi açısından iş tatmini: Bir kamu bankası iş tatmini araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Ankara
- Güney, S. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara, Nobel.
- Hair, J., Anderson, R., Black, B. & Babin, B. (2016). *Multivariate data analysis*. London: Pearson Education.
- Halsey, W. (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*. İstanbul: ABC Tanıtım Basımevi.
- Hassan, Y., Kashif-ud-din, Z. Mir, Ahmad, K., Mateen, A., Ahmad, W. and Nasir, A.B. (2011). Job satisfaction in private banking sector of Pakistan. *Global Journal Of Management and Business Research*, 11(12), 85-94
- Kaplan, R.S. (2020). *Örgütsel çekicilik birey örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde
- Karaca, İ. (2012). *İşgörenlerin yöneticilere duydukları güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karakaş, Z. (2010). *Yönetime katılmanın iş tatmini üzerine etkisi: Denizli'de tekstil sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, M. (2020). *Algılanan birey-örgüt uyumunun iş doyumunu üzerine etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya

- Koca, G. ve Özçiftçi, V. (2015). İş tatmini: öğretim elemanlarına yönelik bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, (48), Mart-Nisan.
- Kumari, G. ve Pandey, K. M. (2011). Job satisfaction in public sector and private sector: a comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 222-228
- Luthans, F. (1992). *Organizational, behavior* Sixth Edition, New York: Mc Graw – Hill, Inc.
- Meena, M.L. ve Dangayach, G.S. (2012). Analysis of employee satisfaction in banking sector. *International Journal of Humanities and Applied Sciences (IJHAS)*, 1(2), 78-81
- Mercan, M.B. (2019). *Bankacılık sektöründe çalışanların sosyodemografik özellikleri ve evden çalışıp çalışmama durumuna göre iş doyumu, örgütsel bağlılık ve yaşam kalitesi açısından durumlarının değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Öcal, Ö. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin demografik özelliklerine göre incelenmesi: İstanbul ili Maltepe ilçesi örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 39-51
- Özcan, E. D. (2010). *Algılanan örgüt yapısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin rolü ve bir araştırma* (Basılmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özdamar K (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, 4.Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, Ş. (2009). *İş tatmini ve etkileyen faktörler: bir örnek olay* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özgen, H. Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi kapsamı, tanımı, amaçları ve işlevleri*. Adana: Nobel Kitabevi.

- Pınar, İ. (2008). İş tatminini oluşturan boyutların toplam tatmin üzerindeki etkilerinin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesi üzerine Türk işletmelerinde bir araştırma. İstanbul Üniversitesi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2).
- Ryan, A. M., Schmitt, M. J. ve Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, 853-882
- Ryzin, G.G.V. (2011). Did 9-11 increase public sector job satisfaction in the us? A difference in differences study. *11th National Public Management Research Conference*, Maxwell School of Citizenship, Syracuse University, June 2-4
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 631-636.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sat, S. ve Ay, Ü. (2010). Banka çalışanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 47 -66.
- Savaş, A. C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Gaziantep.
- Seçer, İ. (2019). *Spss ve Lisrel ile pratik veri analizi* (2. baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: a skill-building approach*. New Jersey: Wiley.
- Serinkan, C. ve Bardakçı, A. (2007). Pamukkale Üniversitesi'nde çalışan öğretim elemanlarının iş tatminlerine ilişkin bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12(9), 152 – 163
- Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12).
- Sünter, A.T., Canbaz, S., Dabak, Ş., Öz, H. ve Pekşen, Y. (2006). Pratisyen hekimlerde tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyumunu düzeyleri. *Genel Tıp*

*Dergisi*, 16(1), 9-14.

Şencan, N. (1994). *Ankara ilindeki hastane ve eczane eczacılarının iş doyumuna yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şencan, N. S. (2011). *Türk ilaç sanayiinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına yönelik bir araştırma* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Şencan, N., Yeğenoğlu, S. ve Aydınlan, B. (2013). Sağlık çalışanları ve eczacılar üzerinde yapılan iş doyum ve örgütsel bağlılık araştırmaları. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 17.

Tanşu, M. (2009). *Örgütsel stres kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi ve sağlık sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taşpınar, M. (2017). *Sosyal bilimlerde spss uygulamalı nicel veri analizi*. Ankara: A Pegem Akademi.

Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-5.

Tekeli, S. ve Paşaoğlu, D. (2012). Türkiye'de banka çalışanlarının performansını etkileyen faktörler: Eskişehir ili kamu ve özel banka örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 177-189

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul, Epsilon.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyum arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Gazi Üniversitesi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1).

Thakur, M. (2007). Job satisfaction of banking: a study of private and public sector banks. *The IUP Journal of Bank Management*, 7(4), 60-68

Tietjen M. A. & Myers, R. M. (1998). Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, MCB University Press, 36(4), 226-231.

Toplu, D. (1998). *Kamu kurum arşivlerinde çalışan personelin iş tatmini*

(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Türk, M.S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara, Gazi.

Tütüncü, Ö. ve Olgun, Ç. (2000). İş doyumunun ölçülmesi, İzmir ili sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acenteleri üzerine bir inceleme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, (11).

Uysal, Ş. (2018). *Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe Mersin ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin

Uzun, S.A. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin lider üye etkileşimine ilişkin algılamalarının görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisini belirlemede iş tatmininin aracı rolü: Kayseri ilinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Nevşehir

Ünal, S., Karlıdağ, R. ve Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin yaşam doyum düzeyleri ile ilişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi* (4), 113-118.

Ünler Öz, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul, Beta Yayınları.

Zorlutuna, E. (2012). *Bir işletmede kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatmini ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul