

## ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

Mehmet METE\* ve Mehmet KARAHAN\*\*

### Özet

Çalışanlarının performanslarından sorumlu olan yöneticilerin onların iş tatminine etki eden nedenleri bilmesi, işletmelerinin geleceğe taşınması ve sürekliliği açısından oldukça önemlidir. Bu noktadan hareketle çalışmada, üretim işletmelerinde çalışanların iş tatmini düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve çalışanlara etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma, K.Maraş ilinde faaliyet gösteren ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi sahibi olan tekstil sektöründeki bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Bu işletmede yapılan anket uygulaması sonucunda çalışanların iş tatminine etki eden kalite odaklılık, yönetime katılım, kurumsal aidiyet, ast- üst ilişkileri ve kariyer planlama olmak üzere beş temel faktör belirlenmiştir. Bu beş temel faktörün aralarındaki ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmış, çalışanların kurumsal aidiyet düzeyleri arttıkça, kendilerini işyerinin bir parçası olarak gördüğü dolayısıyla da iş tatmin düzeylerinin arttığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların unvanları ile alt faktörlerden yönetime katılım boyutu arasında şef pozisyonunda çalışanlar lehine anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini; sanayi işletmeleri; tekstil sektörü; iş tatminine etki eden faktörler

### A Study on the Determination of the Factors Affecting on Employees' Job Satisfaction: A Sample of Enterprise in the Textile Industry

### Abstract

Knowing the causes of the impacts on job satisfaction in terms of transforming businesses to the future and business continuity is fairly important for the managers who are responsible for the employees' performance. From this point, In this study it is aimed to determine the factors that affecting the employees' job satisfaction level working in manufacturing industries and investigate the effects on employees. Study was conducted in a business in the textile industry which operates in the province of Kahramanmaraş and has ISO 9001:2008 Quality Management System Certificate. As a result of surveys conducted in this business, five main factors including quality orientation influencing the employees' job satisfaction, participation in management, institutional commitment, superior-subordinate relationships and career planning have been identified. Correlation Analysis was done to determine the relationship among these five main factors therefore it is determined that the more employees has institutional commitment level, the more they have

---

\* Yrd. Doç. Dr., Dicle Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Diyarbakır, [mmete@dicle.edu.tr](mailto:mmete@dicle.edu.tr).

\*\* Yrd. Doç. Dr., Dicle Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Diyarbakır, [mehmetkarahan@gmail.com](mailto:mehmetkarahan@gmail.com).

job satisfaction level as they see themselves as part of the business. In addition, it is determined that there is significant relationship between employees' titles and participation in management dimension in favor of the workers on the chief position.

**Keywords:** Job satisfaction, industrial enterprises, textile industry, the factors affecting job satisfaction

## GİRİŞ

Küreselleşmeyle firmalar arası rekabetin en kritik faktörlerinden biri haline gelen emeğin taklit edilmesi yada kısa sürede yetiştirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle kaynaklarını etkin kullanabilmek, verimli ve uygun maliyetli üretim yapabilmek için işletmeler; bağlılık hisleri ile donatılmış, üretken, motivasyon ve iş tatmini yüksek insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda kaliteli işgücü, işletmeler için hayati önem arz etmekte ve işin daha fazla çalışanların kontrolüne geçtiği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla insan kaynaklarını daha iyi organize edebilen, çalışanlarına güven verebilen, işletmesini bir aile ortamına çevirebilen, müşterilerin isteklerini öncelikli tutabilen işletmeler, kısaca insana yatırım yapan işletmeler daha başarılı olabilmektedir.

Çalışanlar; çalışma yaşamı süresince, yaptığı işe, çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadırlar. Çalışanların çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutluluk ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duygular çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkarmaktadır. İş tatmini tutumların genel sonucu olup çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade etmektedir (Sevimli ve Fidan, 2005: 55).

Son yıllarda, iş tatmininin önemini kavrayan işletmeler, iç müşterilerinin iş tatminlerini ölçmek üzere çok çeşitli araştırmalar yapmaya başlamışlardır. Yapılan bu araştırmalarda yüksek iş tatmininin; bireyi örgüte sadakatle bağladığı, çalışanın işine dört elle sarılmasına imkân sağladığı, fiziksel ve ruhsal sağlığının korunmasına yol açtığı ayrıca iş hayatın kalitesini de artırdığı varsayılmaktadır. Diğer taraftan iş tatminsizliğinin ise; çalışanın isten ayrılmasına, işgücü devrine, işçi problemlerine, hırsızlığa, işçi şikâyetlerine ve olumsuz bir örgütsel iklime yol açtığı (örgütsel araştırmalarla tam olarak ispatlanmasa bile) varsayılmaktadır (Tikici, 2005:311).

İş tatmini konusunda dikkat çeken diğer önemli bir husus ise, kavramın ortaya atıldığından bu yana farklı yaklaşımlarla ele alınmasıdır. Ancak, nasıl değerlendirilse değerlendirilsin, iş tatmini sonuçta insan deneyim ve duygularını, bu duygu ve deneyimlere sahip kişi ile onun işi ve çevresi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Başka bir ifadeyle, her çalışanın çalışma hayatının sonunda işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşmakta ve çalışma hayatı

boyunca gördükleri, yaşadıkları sevinç ve üzüntülerden oluşmaktadır. İş tatmini bu tutumun genel yapısını göstermektedir (Erdoğan, 1999: 231).

İş tatmin düzeylerinin incelenmesi, iş piyasalarının geleceğinin öngörülmesi açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda yapılan bu araştırma kapsamında, iş tatminini etkileyen faktörler tespit edilerek, bu faktörlerin birbirleri arasındaki çapraz ilişkiler istatistiksel olarak incelenmiş ve yorumlanmıştır.

## I. İŞ TATMİNİ

Toplumsal olarak yaşamak zorunluluğunda olan işgörenlerin, içerisinde yaşamakta olduğu sosyal ve kültürel ortamlar incelendiğinde çalışma yaşamında çok sayıda duygu ve değer yargılarının etkisinde kaldıkları görülmektedir. Literatürde, iş tatmini ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. İş tatmini bir anlamda, işgörenlerin iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal tepkimelerdir (Luthans, 1994: 114). Genel olarak kabul görmüş bir diğer tanıma göre iş tatmini, kişinin iş deneyimlerini değerlendirme sonuçları hakkındaki memnuniyet veya olumlu duygusal ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003:14). İş tatmini kavramı ile ilgili çalışmalar yapıyor olmasına rağmen, öncülüğünü 1935 yılında Hoppock'un bir iş tatmini tanımı yapması ile başlamıştır (Ejiogu, 1980: 75). Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Şimşek (1995) iş tatminini, işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin tümünün dengelenmesi sonucunda ortaya çıkan bir tutum olarak tanımlamış ve bu kavramı, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür.

Tatmin, istenilen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 127) anlamında kullanılmakta iken, iş tatmini genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik duygularının da bir belirtisi olarak iş tatmin derecesi, beklentilerle tecrübe edilen arasındaki olumlu veya olumsuz fark olarak tanımlanmıştır (Kök, 2006: 293).

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, biyolojik, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisi olup, işten elde edilen maddi çıkarlarla birlikte çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluğu akla getirmektedir (Şimşek vd., 2011: 202).

Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Şimşek, 1995: 102). Vrom, iş tatmini kavramını çalışanların

algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür (Şimşek, 1995: 92). Landy'e göre iş tatmini ise, işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlamaktadır. İş tatmininin, işi tutkuyla yapmak gibi bireysel, kararlara katılmak gibi toplumsal etkenlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır (Keser, 2005: 79).

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların ( ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmedir ve bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek islenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 28). Bu anlamda iş tatmini, "bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu" dur denilebilir.

Davis (1984: 6), iş tatminini kişilerin işlerinde duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlamakta, işin nitelikleriyle, çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş tatmininin gerçekleşebileceğini öne sürmektedir.

Yukarıda verilen tanımlamalar ışığında iş tatmini; içsel (duygusal) ve dışsal boyutta ele alınması gereken bir kavramdır. İşten elde edilen maddi ve manevi çıkarlar ile işgörenlerin beraberce çalışmakta olduğu arkadaş gruplarından zevk alması ve bir eser meydana getirebilmenin sağladığı mutluluk yanında işinde bağımsızlık derecesini algılama, iş performansından memnun olma ve işinde başarı hissini yaşama gibi unsurlar içsel tatmini oluştururken, dışsal tatmin finansal kazanımlar, ücretlendirme, yan ödemeler ve çalışma şartlarından oluşmaktadır denilebilir.

## II. LİTERATÜR

İş tatmininin işgörenler üzerinde oluşturduğu etkileri araştırmak üzere yapılan çalışmalardan Doğan (2009)'ın iş tatmin düzeyi ve onu etkileyen faktörleri belirlenmek üzere yaptığı çalışmasında; ücretlerin, olumlu teşviklerin, işin içeriğinin, tatil günü sayısının, boş günlerin, çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin, sağlık ve sosyal güvence imkânlarının, yöneticiler ile ilişkilerin, eğitim ve öğretim tesislerinin, özerklik düzeyinin, fiziksel imkânların, işletme yöneticilerinin uzlaşmacı rolünün, çalışanlara maddi yardımların, ofis araçlarının, çalışanların işyerindeki rollerinin belirginliğinin, kararlara katılma durumlarının, yöneticilerin yönetim tarzının, iş tatmin düzeyini etkilediğini ve işe bağlılığı artırdığını tespit etmiştir.

Başaran (1998) yaptığı çalışmada, iş tatmininin ile verimlilik ilişkisi konusunda, yüksek bir pozitif ilişki bulunmamakla birlikte, iş tatmini yüksekliğinin doğrudan bireysel performans artışından ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel başarısının artışına neden olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan,

iş tatmininin yüksekliği bazı çalışanlarda işine karşı içten güdülenme yaratarak, onları yüksek verime yöneltebilir. Özellikle başarılı olmanın, kendini gerçekleştirme basamağına gelmiş çalışanları yüksek verimliliğe motive edeceğine dikkat çekmiştir. Çalışmada, iş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında yüksek bir ilişki olduğu ve yabancılaşan çalışanların, işini yaşamın bir kesiti olarak görmediği, kendini örgütün bir üyesi olarak kabul etmediği, hatta kendi özüne yabancılaşarak özdeşleşmenin tersine kendini çektiği ileri sürülmüştür.

Miner (1992) yaptığı çalışmada, çalışanların işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduklarında, iş tatminsizliğinin ortaya çıktığını, bunun da, çalışanların verimliliğini olumsuz etkilediğini, işe bağlılığını azalttığını ve isteğe bağlı işgücü devrine neden olabildiğini ifade etmiştir. Diğer taraftan bu şartlarda çalışanların sağlık durumlarının da olumsuz etkilendiği, iş tatmini düşük olan çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb. ) ve duygusal çöküntülere (stres, hayal kırıklığı vb.) ortaya çıkardığı ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür.

Kahn, (1973) konuyla ilgili yaptığı çalışmada, iş tatmininin azaldığı bir örgütte dört yıl içerisinde çalışan sorunları endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş bu bağlamda şikayetlerin % 38, disiplin cezalarının %44'e yükseldiği ve işgücü devrinin %70 arttığına dikkat çekilmiştir. Tatminsizlik, bu sorunların ardındaki temel neden olarak değerlendirilmiştir. Söz konusu yorumlar ve araştırmalar dikkate alındığında, iş tatmininin bireysel ve örgütsel öneminin göz ardı edilemeyecek kadar yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmaya göre, bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli delil, iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği daha çok gizil düzeyde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer almaktadır.

Türkoğlu, (2011) ise iş tatminini etkileyen faktörleri genel olarak, kişisel (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, iş tecrübesi) ve örgütsel (ücret, unvan, terfi, yönetici davranışları, çalışma koşulları, iş arkadaşları) faktörler olarak sınıflandırmıştır. Yöneticilerin, örgütlerinde çalışan işgörenlerden yüksek iş tatmini beklmeleri doğaldır. Ancak bunun için üretilen çözümler bazı işgörenlerde iş tatmini sağlarken, diğerlerinde herhangi bir etki oluşturmayabilir. Unutulmaması gereken önemli nokta da her işgörenin tatmin düzeyi ve araçlarının aynı olmadığıdır. Bu nedenle yöneticilerin, işgörenin iş tatminini etkileyen faktörleri bilmesi ve örgütün yapısına uygun çözümler üretmeye çalışması gerekmektedir.

Özer ve Günlük (2010) iş tatminini, çalışanların davranışlarını etkileyen önemli etkenlerden birisi olarak tanımlamış ve iş tatmini algısının kişisel olarak, kadın ve erkeğe göre farklılaştığını ifade etmişlerdir. Çalışmada iş tatmini konusunda bilgi sahibi olmanın, işletme sahiplerine ve yöneticilere karar verme sürecinde önemli katkılar sağladığı ileri sürülmüştür. İş tatmini ölçümleri,

çalışanların duygusal durum ve tepkilerini, adalet algılarını belirleme konusunda işletme yöneticilerine önemli ipuçları sağlamaktadır.

Keleş (2006) işgörenlerin iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi sorguladığı çalışmasında iş tatminlerini etkileyen, yönetsel uygulamalar, işyeri memnuniyeti, işten tatmin duyma ve yönetime katılma şeklinde dört faktör belirlemiştir.

İş yaşamının kalite ölçüsü olan iş tatminin en önemli özelliği, zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123). Yine Demir (2007:102)'e göre iş tatmini ile ilgili temel kavramlar; motivasyon, örgütsel bağlılık, moral, iş değerleri, ruh halleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak sıralanmıştır.

Changa vd., (2010) hizmet odaklı işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için iş tatmini ve bağlılığın, çok önemli olduğunu ifade etmişler ve çalışanların iş tatmininin güçlenmesinin ekip çalışması ve yönetim liderliği ile mümkün olabileceğini ve çalışan bağlılığının artırılabilir olduğunu ileri sürmüşlerdir. İspanyol araştırmacı Llorente and Macias (2005) yaptıkları çalışmada, iş tatmini ve iş kalitesi arasında az ya da çok mutlaka bir ilişki bulunduğunu ileri sürmüş ve iş kalitesinin bir iş tatmin göstergesi olduğunu ifade etmişlerdir.

Hunjra vd., (2010)'ne göre, yönetici davranışlarının, ast ve üst arası uyumlu ve pozitif ortamların geliştirilmesi, işletmelerdeki çalışan performansını daha da artıracak ve dolayısıyla genel işletme performansının da yükseltilmesine doğrudan etki edebileceğini belirtmişlerdir.

İşgörenlerin çalışma ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisi açısından geliştirici olarak değerlemesi, iş tatmini açısından önemlidir. Bu durum çalışanın yaşamından keyif alması ve mutlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işini anlamlı bulan bireylerin, işi ve yaşamından daha fazla tatmin duydukları düşünülebilir. Loscocco ve Roschelle (1991)'e göre, bireyin iş yaşamından beklentilerinin karşılanması, iş tatminini pozitif yönde etkileyen bir unsurdur.

İş tatminsizliğinin örgütsel sonuçları değerlendirildiğinde çalışanların, işe gitmede isteksizlik duymaları, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, iş birliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz karar verme gibi nitelik ve nicelik düşmesine yol açabildiği, aynı zamanda iş tatmini ile işten ayrılma eğilimi ve iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu bilinmektedir (Tütüncü, 2002: 2).

Yukarıdaki araştırma bulgularından iş tatmininin örgütsel açıdan önemi, iş tatmini ve tatminsizliğin verimlilik, motivasyon, sosyalleşme, yabancılaşma, işten ayrılma, örgüt içi çatışmalar, iş kazaları vb. kavramlarla olan yakın ilişkisine dayandığı görülmektedir. Bu bağlamda iş tatmini işgörenlerin fiziksel sağlıkları

için olduğu kadar, psikolojik sağlıkları için de oldukça önemlidir. Çalışanların morallerin yüksek olması onların fiziksel sağlıklarını da etkilemektedir. İşinden sürekli tatminsiz olan çalışanlar, çok uzun bir süre bu şekilde çalışamaz, hastalık, izin veya rapor gibi nedenlere sığınarak iş ortamından uzaklaşma, bilerek ve isteyerek kuruma zarar verme eğilimi gösterebilirler. Bu yüzden örgütlerde tatminsizlik oluşturan nedenlerin tespit edilerek ortadan kaldırılması yönetimin görevleri arasındadır.

### **III. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

#### **A. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Araştırma, bir sanayi işletmesinde çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın ana kütlesi K.Maraş ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve 400 çalışanı olan bir fabrikadır. Bu işletmede çalışanlardan rastgele yöntemle seçilen 250 kişi de araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır. Çalışanların görüşleri yüz yüze anket yöntemiyle alınmış, dağıtılan 250 anketten 195 tanesinin geri dönüşümü olmuştur. Anketlerden elde edilen veriler, öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilmiş ve daha sonra istatistik değerlendirmelere tabi tutulmuştur.

#### **B. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak, yüz yüze anket yöntemi seçilmiştir. Anketin hazırlanmasında öncelikle ilgili yazın taranmış, problem durumuna uyum bir anket araştırılmıştır. Bunun için daha önceki araştırmalarda kullanılan anketler incelenmiş (Özer ve Günlük, 2010; Keleş, 2006), yapılan ön değerlendirmeler sonucunda mevcut anketlerin güvenilirliğini artırmak ve problem durumuna uygun, işgörenlerin anlayabileceği bir ölçek geliştirmek için bazı maddelerinde değişiklikler yapılmış ve sonuç olarak “Çalışanların İş Tatmini Anket Formu” geliştirilmiştir. Hazırlanan bu ankette, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirleyen 6 soru ve çalışanların iş tatmin derecelerini ölçen 26 soru vardır. Bu 26 maddelik ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, 0.905 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, geliştirilen ölçeğin güvenilir olduğunu (%90) göstermektedir. Anket uygulaması sonunda, 195 çalışandan elde edilen verilerin SPSS 17 paket programı ile istatistiksel değerlendirmeleri yapılmıştır.

### **IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME**

Bu bölümde sırasıyla, araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri, çalışanların iş tatmin ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ve çalışanların iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi analizleri yapılmıştır.

### A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine ilişkin bulgular

Anketi cevaplayan katılımcıların %33(64)'ü, 31-38 yaş aralığında; %31(61)'i, 39-46 yaş aralığında; %29(57)'si de, 21-30 yaş aralığındadır. Buna göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun 31-40 yaş aralığında olduğu söylenebilir.

İş deneyimi açısından araştırmaya katılanların %37(72)'si, 6-10 yıl arası; %27(52)'si, 0-5 yıl arası; %19(37)'si, 16-20 yıl arası ve %17(34)'ü, 11-15 yıl arası işyerinde deneyim sahibidirler. Buna göre çalışanların çoğunluğunun 6-10 yıl arasında iş deneyimine sahip olduğu söylenebilir.

Eğitim durumu açısından araştırmaya katılanların %32(63)'ü lise; %28(55)'i ortaokul; %26(50)'si ilkokul; %6(11)'i meslek lisesi; %4(8)'i üniversite; %3(6)'sı yüksekokul ve %1(2)'si lisansüstü öğrenimi görmüşlerdir. Bu durumda işletme çalışanların büyük çoğunluğunun ortaöğrenim mezunu olduğu söylenebilir.

Çalışma alanı açısından araştırmaya katılan çalışanların %93(182)'si fabrikanın üretim bölümünde; %7 (13)'ü fabrikanın idari bölümünde çalışmaktadır.

İş pozisyonu açısından araştırmaya Çalışanların, %73(143)'ü işçi statüsünde; %10(19)'u usta pozisyonunda; %8(16)'sı iş sorumlusu pozisyonunda çalışmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılanların çoğunluğu işçi ve usta pozisyonunda çalışmaktadır.

### B. Araştırmada Geliştirilen “Çalışanların İş Tatmini Ölçeği” Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması

Çalışmada 195 çalışana uygulanan ölçeğin, 26 maddesi üzerinde yapılan Cronbach Alpha güvenirlilik testi sonucunda, ölçeğin güvenirliliğinin 0.905 olduğu hesaplanmıştır. Bu sonuca göre uygulaması yapılan anketin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

#### 1. Faktör Analizi

Çok değişkenli analiz tekniklerinden birisi olan faktör analizi ile veriler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökeni araştırılmaktadır. Kısaca veri azaltma tekniği olarak da tanımlanabilen faktör analizi (Akpınar ve Yurdakul, 2008) tekniğiyle, verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda ölçekte yer alan değişkenler Faktör Analizi (FA) yardımıyla tanımlanmıştır.

Faktör analizi öncesinde veri setinin uygunluğunun Kaiser Mayer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ile test edilmesi gerekmektedir. KMO, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indeks olup, bu oranın 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir (Altunışık ve Diğerleri, 2005:115). Aynı şekilde Barlett testinin de önem derecesinin 0.05'ten düşük çıkması gerekmektedir (Karahana ve Okay, 2011). Tablo 1'de görüldüğü gibi, çalışmada elde edilen (0,868) KMO değeri, 195 kişilik



örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucu da ( $p<0.01$ ), verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre seçilen örneklemelerin ölçüm yeterliliğinin bulunduğu ve çalışmanın faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda Tablo 1’de KMO ve Barlett testine ait sonuçlar gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Kaiser Mayer Olkin ve Bartlett Örnek Yeterliliği Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Testi :	0,868
Bartlett Testi    Ki-kare :	2670,047
sd :	325
p :	0,000

Veri setinin uygunluğu belirlendikten sonra, faktör analizi aşamasına geçilmiştir. Çalışanların iş tatminine etki eden faktörleri belirlemek üzere hazırlanan ölçeğin geçerliliği konusunda karar verebilmek için, ölçeğe ait 26 maddeden oluşan veri seti üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, beş temel faktör elde edilmiştir. Bu beş temel faktörün isimleri, alt maddeleri ve faktör yükleri aşağıda Tablo 2’de gösterilmiştir.

Aşağıda Tablo 2’de gösterilen 5 temel faktör, sırasıyla aşağıdaki gibi isimlendirilmiştir.

1. Kalite odaklılık
2. Yönetime katılım
3. Kurumsal aidiyet duygusu
4. Ast-Üst ilişkileri
5. Kariyer Planlama

Faktör çıkarımı sırasında rotasyon sonucu özdeğerleri 1’den büyük olan 5 faktör tespit edilmiştir. İlk faktör toplam varyansın yaklaşık %30’unu açıklamaktayken, rotasyon sonrası %14’e düşürülmüş ve faktörlerin göreceli önemleri böylelikle eşitlenmiştir. Belirlenen beş alt faktörün kümülatif varyansı yaklaşık %62 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, toplam varyansın çoğunluğu temsil ettiği ifade edilebilir. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0.458 ile 0.865 arasında değişmekte olup (Tablo 2) faktör yüklerinin tamamı istatistiksel olarak %95 düzeyinde anlamlıdır ( $p< 0.05$ ). Bu sonuçlar, uygulamada kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğuna karar vermek için yeterli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2:** Çalışanların İş Tatminine Etki Eden Temel Faktörler ve Yükleri

<i>F1: Kalite odaklılık (Cronbach Alpha = % 85)</i>	<i>Faktör Yükü</i>
İş yerimde, gereksiz masraflardan kaçınıyorum	0,865*
İş yerimde, işlerimin kalitesine önem veriyorum	0,857
İş yerimde, işletmenin kâr etmesini istiyorum	0,819
İş yerimde, işlerimi eksiksiz olarak teslim ediyorum	0,804
İş yerimde, yapacağım işleri tanıyorum	0,645
İş yerimde, diğer bölümlerle sorunsuz çalışıyorum	0,552
<i>F2: Yönetime katılım (C. Alpha = % 85)</i>	<i>Faktör Yükü</i>
İş yerimde, işimle ilgili kararlara katılabiliyorum	0,828
İş yerimde, işimle ilgili değişikliklerden haberim oluyor	0,825
İş yerimde, önerilerim dikkatle incelenip uygulanıyor	0,793
İş yerimde, işletme ile ilgili yeni bilgilere ulaşabiliyorum	0,516
İş yerim, çalışanlarını elinde tutmak için uğraşır	0,512
İş yerimde, başarılarım saygınlığımı artırıyor	0,484
<i>F3: Kurumsal aidiyet duygusu (C. Alpha = % 82)</i>	<i>Faktör Yükü</i>
İş yerimde, severek çalışıyorum	0,709
İş yerim, çevre bilincine sahip bir kuruluştur	0,708
İş yerim, içten bağlanılacak bir kuruluştur	0,707
İş yerim, iş kazalarını önlemek için tedbirler alır	0,631
İş yerimde, kendimi iyi hissediyorum	0,558
İş yerimde, yine böyle bir işte çalışmak isterim	0,550
İş yerim, gurur duyulabilecek bir kuruluştur	0,458**
<i>F4: Ast-Üst ilişkileri (C. Alpha = % 86)</i>	<i>Faktör Yükü</i>
Yöneticim, hatalarımda dürüst eleştiriler yapıyor	0,841
Yöneticim ile sorunları açıkça konuşabiliyorum	0,776
Yöneticim, benim için yeterli zaman ayırıyor	0,705
Yöneticim, zor durumlarda bana yardım ediyor	0,697
<i>F5: Kariyer Planlama (C. Alpha = % 67)</i>	<i>Faktör Yükü</i>
İş yerimde, kariyer imkânlarım var	0,642
İş yerimde, eğitim imkânlarım var	0,635
İş yerimde, başarılarımdan gurur duyuyorum	0,578

\*En büyük faktör yükü, \*\*En küçük faktör yükü

## 2. Çalışanların İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin İlişki (Korelasyon Analizi)

İki değişken arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon analizinden yararlanılmaktadır. Korelasyon, değişkenlerden birinde bir değişiklik olduğunda, diğer değişkende de aynı oranda bir değişiklik olup olmadığının sorgulanmasıdır. Korelasyon katsayısı (r), 0 ile 1 arasında bir değer alır. Bu değer 0 olduğunda, değişkenler arasında hiçbir ilişki olmadığı, 1 ise tam bir ilişki olabileceğini ifade etmektedir (Okay ve Akçay, 2011; Karahan ve Tetik, 2012).

Korelasyon ilişki katsayısı ( $-1 \leq r \leq +1$ ) arasında bir değer olabilir. Katsayı (+) olursa iki değişken arasında pozitif, (-) olursa iki değişken arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Pozitif ilişkide, değişkenlerden birinin değeri artınca diğeri de artmakta, negatif ilişkide ise değişkenlerden biri artınca diğeri azalmaktadır (Odyakmaz, 1997).

### a. Çalışanların İş Tatmini Düzeyi ile Beş Alt Faktör Arasındaki Korelasyon

Çalışanların iş tatmin düzeyi ile kalite odaklılık, yönetime katılım, kurumsal aidiyet duygusu, ast-üst ilişkileri ve kariyer planlama boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik, Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'de gösterildiği gibidir.

**Tablo 3. Çalışanların İş Tatmin Düzeyi İle Belirlenen Beş Alt Faktör Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu**

Değişkenler		İş tatmini	Kalite odaklılık	Yönetime katılım	Kurum aidiyeti	Ast-Üst ilişkileri	Kariyer Planlama
İş Tatmini Puanı	Pearson Korelasyon (r)	1	0,310**	0,503**	0,588**	0,462**	0,299**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Kareler toplamı	35129,7	809,7	1312,8	1536,3	1205,5	780,3
	Covariance	181,081	4,174	6,767	7,919	6,214	4,022
	N	195	195	195	195	195	195

\*\* . Korelasyon %99 düzeyinde anlamlıdır (2-terafli).

Korelasyon analizi (tablo 3) sonuçlarına göre; iş tatmini puanı ile kalite odaklılık faktörü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, iş tatmini puanı ile kalite odaklılık alt faktörü arasında %31 oranında bir ilişki vardır ( $r=0.310$ ,  $p<0.01$ ).

Yine korelasyon analizi (tablo 3) sonuçlarına göre; iş tatmini puanı ile yönetime katılım alt faktörü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, iş tatmini düzeyi ile yönetime katılım alt faktörü arasında %50 oranında ilişki vardır ( $r=0.503$ ,  $p<0.01$ ).

Yine korelasyon analizi (Tablo 3) sonuçlarına göre; iş tatmini puanı ile kurumsal aidiyet duygusu alt faktörü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, iş tatmini düzeyi ile kurumsal aidiyet duygusu alt faktörü arasında %59 oranında ilişki vardır ( $r=0.588$ ,  $p<0.01$ ). Şişman (2007: 197)'in yapmış olduğu araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve bir örgütün performansı kültürel değerlerin işgörenlerin inanç ve değerleri ile uyumlu olması halinde artmakta olduğu belirtilmiş, örgüt kültürünün, işgörenlerin işe ve örgüte karşı tutumları olarak kabul edilen iş tatminini etkilediği belirtilmiştir.

Yine korelasyon analizi (Tablo 3) sonuçlarına göre; iş tatmini puanı ile Ast-Üst ilişkileri alt boyutu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, iş tatmini düzeyi ile Ast-Üst ilişkileri alt faktörü arasında %46 oranında bir ilişki vardır ( $r =0.462$ ,  $p<0.01$ ). Erdil ve diğerlerinin (2004: 20) yapmış olduğu araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve birbirleriyle iletişim kuramayan işgörenlerin iş tatminlerinin azaldığı ve bu bireylerin sosyal yalnızlığa itilerek, işten ayrılmalarına yol açıldığı belirtilmiştir.

Yine korelasyon analizi (tablo 3) sonuçlarına göre; iş tatmini puanı ile kariyer planlama alt boyutu, faktörü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, iş tatmini düzeyi ile kariyer planlama boyutu arasında %30 oranında bir ilişki vardır ( $r=0.299$ ,  $p<0.01$ ). Uyargil (2008: 8)'in yapmış olduğu araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve örgütlerin modern yönetim anlayışıyla insan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından büyük önem taşımaktadır denilmiştir.

Genel olarak Tablo 3'deki veriler değerlendirildiğinde; çalışanların iş tatmini düzeyi ile tatmin alt faktörleri arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analizi sonucunda iş tatmini ile kurumsal aidiyet duygusu alt faktörü (%59) arasında en güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanların kurumsal aidiyet duygusu düzeyleri arttıkça, kendilerini işyerinin bir parçası olarak gördükçe iş tatminleri de yükselmektedir denilebilir.

Çalışanların iş tatmini düzeyi ile tatmin alt faktörleri arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analizi sonucunda ikinci olarak öne çıkan ilişki; iş tatmini ile yönetime katılım alt faktörü arasında (%50) bulunmuştur. Bu sonuç, yönetime katılımın artırılması yoluyla işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin artırılacağı varsayımını destekler doğrultudadır.

### b. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İş Tatmini İçin Belirlenen Alt Faktörler Arası Çapraz İlişkiler

Katılımcıların demografik özellikleri ile araştırmada belirlenen iş tatmini alt faktörleri arasında yapılan çapraz ilişki analizi sonucunda, yalnızca çalışanların unvanları ile kalite odaklılık ( $F=4,461, p<0,01$ ) ve yönetime katılım faktörleri ( $F=2,675, p<0,05$ ) arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ancak diğer faktörler arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). İlgili durum aşağıda Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Çalışanların İşyerindeki Unvanları İle İş Tatmini Alt Faktörleri Arasındaki Çapraz İlişkiler ( F Testi)

Faktörler	Unvan	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey HSD
Kalite odaklılık	Guruplar arası	24,176	6	4,029	4,461	0,000	6-1
	Guruplar içi	169,824	188	0,903			
	Toplam	194,000	194				
Yönetime katılım	Guruplar arası	15,260	6	2,543	2,675	0,016	5-1
	Guruplar içi	178,740	188	0,951			
	Toplam	194,000	194				

Yukarıda Tablo 4'de görüldüğü gibi; çalışanların unvanları ile kalite odaklılık alt faktörü açısından yöneticiler lehine anlamlı bir ilişki vardır ( $F=4,461; p<0,001$ ). Bu sonuca göre unvana göre kalite odaklılık duyarlılığının değişmekte olduğu söylenebilir.

Çalışanların unvanları ile yönetime katılım alt faktörü arasında şef pozisyonunda çalışanlar lehine anlamlı bir ilişki vardır ( $F=2,675; p<0,05$ ). Bu sonuca göre yönetime katılım alt boyutu açısından şef pozisyonunda çalışanların kurumun diğer çalışanlarına göre daha duyarlı oldukları, şeflerin yönetime katılmakla tatminlerinin daha da arttığı ifade edilebilir.

### SONUÇ ve ÖNERİLER

İş tatmini, çalışma hayatında aktif faaliyet gösteren işletme çalışanlarının; yaptıkları işten, yönetimden, yöneticilerin davranışlarından, iş arkadaşlarından, iş ortamından ve işletmede uygulanan ödül sisteminden duymuş oldukları tatmin düzeyini ifade eden duygusal bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle, iş mutluluğu şeklinde de ifade edilebilen iş tatmini kavramı, son yıllarda iş dünyası ve akademisyenlerin giderek artan bir ilgi odağı olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, çalışma psikolojisi, örgütsel davranış, yönetim organizasyon gibi pek çok farklı

bilim dalından araştırmacılar, çok disiplinli bir konu olan iş tatmini üzerine araştırmalarını sürdürmektedirler.

Araştırmada işletmeler için vazgeçilmez unsur olan çalışanların, iş tatmini düzeyine etki eden faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda akademik okumalardan geliştirilen 26 soruluk anket oluşturulmuştur. Öncelikle 400 çalışanı olan ve Türkiye Őartlarında büyük sayılabilecek bir işletme uygulama alanı olarak seçilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş, elde edilen verilerin faktör analizine tabi tutulabilmesi için KMO değeri hesaplanmış, uyguluk tespitinden sonra faktör analizi uygulanmıştır. Araştırma bulguları olarak 26 soruluk anketin beş alt faktörde toplandığı tespit edilmiş ve bunlar aşağıda belirtildiği üzere isimlendirilmiştir. Ayrıca demografik değişkenler ile belirlenen iş tatmini alt boyutları arası farklılık olup olmadığı F (Anova) testine tabi tutulmuş farklılık bulunanlar için PostHoc testi yapılmış ve bulgular yorumlanmıştır.

Yapılan araştırmada, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler olarak; “kalite odaklılık, yönetime katılım, kurumsal aidiyet duygusu, Ast- üst ilişkileri ve kariyer planlama” olmak üzere beş alt faktör (boyut) belirlenmiştir. Belirlenen beş alt faktörün kümülatif varyansı yaklaşık %62 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın çoğunluğu temsil ettiği ifade edilebilir.

Temel alt faktörler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre;

İş tatmin düzeyi ile kalite odaklılık alt boyutu arasında %31 oranında, yönetime katılım alt faktörü ile %50 oranında, kurumsal aidiyet duygusu alt faktörü ile %59 oranında, ast-üst ilişkileri alt faktörü ile %46 oranında, kariyer planlama alt faktörü ile de %30 oranında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda; çalışanların iş tatmini düzeyi ile tatmin alt faktörleri arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analizi sonucunda; iş tatmini düzeyi ile en çok ilişki kurumsal aidiyet alt faktörü arasında (%59) bir tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanların kurumsal aidiyet duygu düzeyleri arttıka, kendilerini işyerinin bir parçası olarak görecekle ve iş tatminleri de artacaktır denilebilir.

Yine ikinci olarak öne çıkan ilişki, çalışanların iş tatmini düzeyi ile; yönetime katılım alt faktörü arasındaki (%50) ilişkidir. Bu sonuç, yönetime katılımın artırılması yoluyla işgörenlerin iş tatmininin artırılabilieceği varsayımını desteklemektedir.

Demografik veriler ile iş tatmini alt faktörleri arasında yapılan çapraz ilişki analizi sonucunda, yalnızca çalışanların unvanları ile “kalite odaklılık” ve “yönetime katılım” alt faktörleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, unvana göre kalite odaklılık duyarlığı değişmekte ve özellikle

yönetime katılım alt boyutu konusunda şef pozisyonunda çalışanlar daha olumlu duygulara sahiptir yorumu yapılabilir.

Yukarıdaki sonuçlar ışığında geliştirilebilecek öneriler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların kurumsal aidiyet duygu düzeyini artırmaya yönelik; çalışanların karar sürecine katılımı, çalışma ortamının kalitesinin artırılması, sağlık ve sosyal dayanışma imkânlarının artırılması, sürekli eğitimle çalışanlarının bilgi eksikliklerini gidermesi, iç ve dış müşteri odaklılığına daha da önem verilmesi, çalışma ortamı başta olmak üzere iç müşteri memnuniyetsizliği yaratabilecek tüm süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.
- Çalışan motivasyonunu önemli ölçüde etkileyen maddi ve maddi olmayan koşullar noktasında işletmelerin çalışanlarına daha fazla imkânlar sunması ve prim ve terfi gibi maddi ve takdir edilme gibi maddi olmayan ödül mekanizmalarını daha da sıklıkla kullanma çalışanların iş tatmininin artırılması açısından son derece önemlidir.
- Çalışanların iş tatmini açısından yöneticilerin davranışlarının, ast ve üst arasındaki iletişimi uyumlu hale getirmesi ve pozitif çalışma ortamlarının geliştirilmesi, işletmelerde istihdam edilen çalışanların performansını daha da artıracak, dolayısıyla da genel işletme performansının yükselmesine doğrudan etki edebilecektir.

#### KAYNAKÇA

- AKPINAR, M.G. ve YURDAKUL, O. (2008), “Factors Effecting Brand Preferences for Food Products”, Akdeniz Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, 21(1):1-6.
- ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem., (1998), Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara.
- CHANGA, C.C., CHIUB, C.M. and CHEN, C.A. (2010), “The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government”, Total Quality Management, 21(12): 1299–1314.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya G. (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, Sivas C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:6, No:2s.28.
- DAVIS, Keith (1984), İşletmede İnsan Davranışı - Örgütsel Davranış, Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., Ya. No:136,: s.6. İstanbul.

- DEMİR, Nevzat (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- DOĞAN, Hulusi (2009), "A Comparative Study for Employee Job Satisfaction in Aydın Municipality and Nazilli Municipality", *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 9(2): 423-433.
- EJİOĞU, Aloy. M. (1980), *Theories of Job Satisfaction and Performance: An Overview and Critique*, Hull University Press. University of Hull Department of Adult Education. V. 18, UK.
- ERDOĞAN, İlhan, (1999), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- ERDİL, Oya ve KESKİN, Halit (2003), "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32 (1),
- ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, İmamoğlu, SALİH, Zeki ve ERAT, Serhat (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- HUNJRA, A. I., CHANI, M. I., ASLAM, S., AZAM, M. and REHMAN, K. (2010), "Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector", *African Journal of Business Management*, 4(10): 2157-2163.
- İŞCAN, Faruk ve TİMIROĞLU, M. Kürşat, (2007), "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:21, s.122-129.
- KAHN, L.Robert (1973), "The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude. *Psychology Today*, February, 27(5): 94
- KARAHAN, M.; OKAY, Ş. (2011), "A Field Research on the Determination of Entrepreneurial Characteristics of SMEs Businesses in Turkey", *Afr. J. Bus. Management, Academic Journals*, 5(11): 4121-4132.
- KARAHAN, M. and TETİK, N. (2012), "The Determination of the Effect Level on Employee Performance of TQM Practices with Artificial Neural Networks: A Case Study on Manufacturing Industry Enterprises in Turkey", *International Journal of Business and Social Science*, 3(7):133-142.
- KELEŞ, Hatice N.Ç. (2006), "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma" *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Konya. 243-263.



- KESER, Aşkın (2005), “İş doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı 4, s.79.
- KÖK, S. Bayrak, (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:21, Sayı:1 s.293.
- LOSCOCO, Karyn A.& Roschelle, Anne R.(1991) “Influences on the Quality of Work and Nonwork Life: Two Decades in Review”, Journal of Vocational Behavior, Vol: 39, s.182
- MİNER, John. B. (1992), Industrial – Organizational Psychology, Mcgraw-Hill Inc., Singapore.
- LLORENTE, R.M.B. and Macías, E.F. (2005), “Job satisfaction as an indicator of the quality of work”, (ELSEVIER) *The Journal of Socio-Economics*, Volume 34, Issue 5, October 2005, Pages 656–673, Erişim:<http://web.usal.es/~efm/jse.pdf>, yada <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053535705000181>
- LUTHANS, Fred (1994), Organizational Behavior, Mcgraw-Hill Inc. NewYork.
- ODYAZMAZ, Necmi, (1997), “Dış Ticaretimizin Korelasyon Yöntemi ile Madde Grupları Bazında Analizi”, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, İnternet Adresi; <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGİ/nisan97/5.htm>
- OKAY, Şenol; AKÇAY, Mehmet (2011), “Factors Affecting Satisfaction Levels of Internal Customers in Turkish Automotive Authorized Services”, African Journal of Business Management, 4(18): 3872-3891.
- ÖZER, Gökhan; GÜNLÜK, Mehmet (2010), “The effects of discrimination perception and job satisfaction on Turkish public accountants’ turnover intention”, African Journal of Business Management, 4(8): 1500-1509.
- SEVİMLİ Fidan, İŞCAN Ö. Faruk (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış, cilt 5 sayı 1, s. 55
- ŞİMŞEK, Levent (1995), “İş Tatmini”, Verimlilik Dergisi, Sayı 12, s.91-104.
- ŞİMSEK, Şerif, AKGEMCİ, Tahir., ÇELİK, Adnan (2011), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitap Evi, 7. Baskı, Ankara: 202.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2007), Örgütler ve Kültürler, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- TİKİCİ ,Mehmet (2005), Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.

- TÜRKOĞLU, Hasan (2011), “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TÜTÜNCÜ, Özkan (2002), “Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi, İzmir İli Uygulaması”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13/2,
- UYARGİL, Cavide (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.