T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ PROGRAMI

# BİR İŞLETMEDE KADROLU ÇALIŞANLAR İLE TAŞERON ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EBRU ZORLUTUNA
091107103

İstanbul, Şubat 2012

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ PROGRAMI

# BİR İŞLETMEDE KADROLU ÇALIŞANLAR İLE TAŞERON ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EBRU ZORLUTUNA
091107103

Danışman Öğretim Üyesi:
Prof. Dr. Nursel TELMAN

İstanbul, Şubat 2012

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

01.03.2012 tarihinde tezinin savunmasını yapan Ebru ZORLUTUNA'ya ait "Bir İşletmede Kadrolu Çalışanlar İle Taşeron Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.

.....

Prof. Dr. Nursel TELMAN
(Başkan)
(Danışman)

.....

Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye )

.....

Yrd. Doç. Dr. Figen KARADAYI
(Üye)

# ÖNSÖZ

Çalışmamın gerçekleşmesinde beni destekleyen, farklı bakış açıları ile bana yol gösteren tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Nursel TELMAN' a teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamın son halini almasında katkı sağlayan değerli arkadaşlarım Osman Mert AKGÜÇ, Harun YAZICI ve Mert AYTAÇ' a teşekkür ederim.

İngilizce çevirilerimde yardımını esirgemeyen arkadaşım Duygu ACARI' ya teşekkür ederim.

Verileri toplama sürecinde büyük desteğini gördüğüm Yusuf AKÇALI ve Erdeniz BOZOĞLU' na teşekkür ederim.

Çalışmamın anket kısmına katılan ve isimlerini sayamadığım tüm kadrolu ve taşeron çalışanlara ve çalışmama izin veren ilgili kuruma teşekkürlerimi sunarım.

Tez sürecinde çalışma hayatım devam ederken, beni bu konuda anlayan ve yanımda olan Nurten ÇETİN TUNCER ve Mustafa TUNCER' e teşekkürler.

Varlıklarıyla beni her zaman motive eden, bugünlere gelmemde büyük katkıları olan sevgili annem Fatma ZORLUTUNA, babam Yılmaz ZORLUTUNA ve kardeşlerim Samet ve Emrah ZORLUTUNA' ya sonsuz teşekkürler.

# ÖZET

Bu araştırmanın amacı, aynı işletmede benzer işlerde çalışan kadrolu ve taşeron çalışanların iş tatmini ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bazı sosyo-demografik değişkenler ile arasında farklılık olup olmadığını tespit etmektir.

Araştırmaya 2011 Yılı Manisa'nın Soma İlçesi'nde faaliyet gösteren Termik Santrali'n kadrolu ve taşeron işçilerinden oluşan toplam 420 gönüllü çalışan katılmıştır.

Araştırma verilerinin elde edilmesinde; araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu", "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" ve "Motivasyon Anketi" kullanılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre, kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların genel iş tatmini farklılaşmaktadır. Araştırmaya göre; taşeron çalışanların iş tatmini, kadrolu çalışanların iş tatmininden daha yüksektir. İki çalışan grup arasında taşeron işçilerin genel iş tatmininin kadrolu işçilerin genel iş tatmininden daha fazla olmasını sağlayanın, MSQ' un alt boyutlarından 16 boyutun (sosyal yardımlar, ahlaki değerler, kendi kendine yetme, yeteneğin ifadesi, emniyet, ödemeler, çalışma koşulları, insan ilişkileri, işletme politikası ve uygulaması, sosyal mevki, ilerleme, çalışma arkadaşları, teknik alanda süpervizyon, sorumluluk, başarı ve aktivite) iş tatminlerinin daha yüksek olmasının etkilemiş olduğu bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** İş tatmini, motivasyon, taşeron çalışanlar, kadrolu çalışanlar.

# ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationship between Permanent Employees and Subcontractor Employees' job satisfaction and motivation parameters, with similar jobs and to determine whether differences exist between some of the socio-demographic parameters.

Total of 420 voluntary Permanent and Subcontractor Employees who work in Thermal Power Station operating in Soma-Manisa in year 2011, participated in the investigation in obtaining research data which is organized by the researcher "Personal Information Form", "Minnesota Job Satisfaction Scale" and "Motivation Questionnaire" were used.

Depending on the findings of this study, the subcontractor employees' overall job satisfaction differs from permanent employees. According to the investigation, the subcontractor employees' job satisfaction is higher than the job satisfaction of permanent employees. Between the two working groups, overall job satisfaction of subcontractor employees was found to be higher which is influenced by the 16 sub dimensions of MSQ (social service, moral values, independence, ability utilization, security, compensation, working conditions, supervision human relations, company policies & practices, social status, advancement, co-workers, supervision technical, responsibility, achievement and activity) than that satisfaction of permanent employees.



**Key Words:** Job Satisfaction, motivation, subcontractor employees, permanent employees.

# İÇİNDEKİLER

**TEZ ONAY SAYFASI..... ii**

**ÖNSÖZ..... ii**

**ÖZET…..... iv**

**ABSTRACT..... v**

**İÇİNDEKİLER…….……vi**

**TABLOLAR ..... iix**

**ŞEKİLLER……..…. xi**

**BÖLÜM I GİRİŞ …….... 1**

**1.1. Çalışma Yaşamındaki Dönüşüm ve Yeni Çalışma Sistemi Olarak Taşeronluk……..…….2**

1.1.1. Çalışma Yaşamında Yaşanan Dönüşüm ..... 3

1.1.2. Taşeron Çalışma Sistemi ..... 4

1.1.3. Taşeron Çalışanlar İle Kadrolu Çalışanlar Arasındaki Temel Farklılıklar.... 6

1.1.4. Kamuda Taşeronluk Uygulamaları....……7

**1.2. İş Tatmini Kavramı.....……...……....…….……..9**

1.2.1. İş Tatminin Önemi…….. ……. 11

1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler……. ……13

1.2.2.1. İçsel Faktörler……..……13

1.2.2.2. Dışsal Faktörler…….……14

1.2.2.3. Bireysel Faktörler…….……...……..19

1.2.3. İş Tatmini ve Performans İlişkisi……. ……23

1.2.4. İş Tatmini ve Devamsızlık İlişkisi ..... 24
1.2.5. İş Tatmini ve İş Gücü Devri İlişkisi ..... 24
1.2.6. İş Tatmini Alanında Yapılmış Araştırmalar……..…….…….……25
**1.3. Motivasyon Kavramı ..... 31**
1.3.1. Yönetimde Motivasyon ..... 32
1.3.2. Motivasyonun İşletmelerdeki Önemi ..... 33
1.3.3. Motivasyon Teorileri ..... 35
1.3.3.1. Kapsam Teorileri…….....…….…….35
1.3.3.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyeraşisi Teorisi….……..…….…….35
1.3.3.1.2. F. Herzberg' in Çift Etmen Teorisi……..….……38
1.3.3.1.3. Mc Cleland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi…...……39
1.3.3.1.4. Alderfer'in E-R-G Teorisi.…….…….……..40
1.3.3.2. Süreç Teorileri……..……..41
1.3.3.2.1. Davranış Şartlandırması Teorisi.…….……42
1.3.3.2.2. Adams'ın Denge Teorisi.…….……43
1.3.3.2.3. Vroom'un Beklenti Teorisi……..……44
1.3.4. Motivasyon Alanında Yapılmış Araştırmalar ..... 45
1.3.5. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi……..……..……...……..47
1.3.6. Motivasyon ve İş Tatmini Alanında Yapılmış Araştırmalar….....…….48
**1.4. Amaç ..... 48**
**1.5. Araştırmanın Önemi ..... 50**
**1.6. Kapsam ve Sınırlılıklar ..... 51**
**1.7. Varsayımlar..... 51**
**BÖLÜM II YÖNTEM ..... 53**
**2.1. Araştırma Modeli ..... 53**

**2.2. Evren ve Örneklem ..... 54**

**2.3. Veri Toplama Araçları ..... 57**

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu ..... 57

2.3.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ). ..... .58

2.3.3. Motivasyon Geribildirim Anketi ..... .59

**2.4. İşlem ..... 60**

**2.5. Verilerin İstatistiksel Analizi ..... 61**

**BÖLÜM III BULGULAR ..... .62**

**3.1. Araştırmaya Katılan İşçilerin İş Tatmin Düzeylerinin Çalışma Unvanı Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular……..…..62**

**3.2. Araştırmaya Katılan İşçilerin İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular..…...…65**

**3.3. Araştırmaya Katılan İşçilerin Motivasyon Değişkenlerinin Çalışma Unvanına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular……..…..73**

**3.4. Araştırmaya Katılan İşçilerin İş Tatminleri ile Motivasyon Değişkenlerinin Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular…….……..…….....74**

**BÖLÜM IV SONUÇ VE TARTIŞMA ..... 76**

**ÖNERİLER…….....……82**

**KAYNAKÇA ..... 83**

**Ek-1. Kişisel Bilgi Formu. ..... 92**

**Ek-2.a. İzin Belgesi.....93**

**Ek-2.b. İzin Belgesi……..……94**

**ÖZGEÇMİŞ..... 95**

## TABLOLAR

**TABLO 1:** 2009 Yılındaki Kamuda Çalışan Taşeron İşçi Sayıları…….….9

**TABLO 2:** Örneklem Grubunun Çalışma Unvanlarına Göre Dağılımı…..……..54

**TABLO 3:** Örneklem Grubunun Yaşlara Göre Dağılımı……...……55

**TABLO 4:** Örneklem Grubunun Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı…….……55

**TABLO 5:** Örneklem Grubunun Medeni Durum Göre Dağılımı…….....….56

**TABLO 6:** Örneklem Grubunun Eğitim Göre Dağılımı……..…...56

**TABLO 7:** Örneklem Grubunun Aylık Gelir Göre Dağılımı…….……56

**TABLO 8:** Araştırmaya Katılan İşçilerin İş Tatmin Düzeylerinin Çalışma Unvanı Değişkenine Göre Farklılaşması…….……62

**TABLO 9:** Yaşları 35 ve Altı Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması……...….……..……..65

**TABLO 10:** Yaşları 35 Üstü Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması …….…..66

**TABLO 11:** Mesleki Kıdemi 0-5 Yıl Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması…….……...…67

**TABLO 12:** Mesleki Kıdemi 5 Yıl Üstü Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması….....…...68

**TABLO 13:** Medeni Durumu Evli Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması……..……...69

**TABLO 14:** Medeni Durumu Bekar Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması……....70

**TABLO 15:** Eğitim Düzeyi Sanat Okulu Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması…….……..…71

**TABLO 16:** Eğitim Düzeyi Lise ve Yüksekokul Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması……....72

**TABLO 17:** Araştırmaya Katılan İşçilerin Motivasyon Değişkenlerinin Çalışma Unvanı Değişkenine Göre Farklılaşması…….……..…….73

**TABLO 18:** Taşeron İşçilerin İş Tatminleri ile Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki…….....……...74

**TABLO 19:** Kadrolu İşçilerin İş Tatminleri ile Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki……...……...74

# ŞEKİLLER

**ŞEKİL 1:** Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi……..38

**ŞEKİL 2:** Alderfer'in E-R-G Teorisi…….…….……..41

# BÖLÜM I

# GİRİŞ

XX. yüzyıldan XXI. yüzyıla geçiş sürecinde tüm toplumların temel tartışma alanları haline gelen, etkileri hem sosyal hem de ekonomik hayatta ortaya çıkan ve gündemden hiç düşmeyen küreselleşme süreci her alanda olduğu gibi işgücü piyasalarını da etkilemiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler; içerisinde bulundukları ekonomik duruma göre yeni sorunlar ile karşılaşmışlar ve çözüm arayışları içerisine girmişlerdir. Özellikle işgücü piyasasında üretimin, dünyada düşük maliyetli bölgelere kaydırılması, gelişmiş ülkelerde enformasyon ve bilgi işçisi talebini artırırken, imalat sanayinde istihdamın daralmasına neden olarak işsizliği arttırmıştır. Üretim, iletişim ve bilgi teknolojisi kullanımındaki hızlı artış, esnek üretim yapılanması ve dünya genelinde taşeron uygulamaları ile üretim süreçlerinin bölünmesine neden olmuş ve bölünmüş üretim içerisindeki işgücü payı sürekli olarak azalma eğilimine girmiştir (Uyanık, 2008).

Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de küreselleşme ile hem kamu hem de özel sektörde rekabet artmış, firma veya kurumlar dış kaynak kullanımı yoluyla alt işveren uygulamalarına yönelmişlerdir (Koçak ve Kavi, 2011). Bunun neticesinde, geçmişte organizasyonlar ile çalışanlar arasında var olan psikolojik sözleşme ortadan kalkmış ve çalışanlara sağlanan iş güvencesi garantisi de sona ermiştir. Bununla beraber, ekonomik durgunluk ve krizler, işyerlerinin kapanmasına, işsizliğin

artmasına, çalışanların; statü ve ücret kayıplarına, artan performans baskısına ve işsizlik tehlikesine maruz kalınmasına neden olmuştur (Dığın ve Ünsar, 2010).

Diğer taraftan da kamuda dış kaynak kullanımı ile çalışanlar arasında eşit olmayan adaletsiz uygulamalarla karşılaşılmaktadır. Kamu işletmeleri faaliyetlerini mevcut kadrolu çalışanları ile sürdürürlerken, bazı hizmetlerini dış kaynak kullanımı ile daha az maliyetle yerine getirmektedirler. Ancak bazı kamu kuruluşlarında asıl iş, asıl (kadrolu) çalışan tarafından karşılanırken, aynı statüdeki işler eş zamanlı olarak bazen dış kaynak kullanımı ile taşeron işçiler tarafından yerine getirilmektedir. Sonuçta; yapılan iş aynı iken, çalışanlar aynı çalışma şartlarına sahip olamamaktadırlar.

Benzer işlerde, farklı ücret uygulamaları ve taşeron işçilerin iş güvencesizlikleri gibi farklılaşmalar dikkate alındığında, taşeron işçilerin iş tatminleri ve motivasyonlarının kadrolu işçilerden daha az olacağı beklenilmektedir.

Bu araştırma ile kamu kuruluşlarında aynı işi yapan kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatmini ve motivasyon değişkeni arasındaki farklılık araştırılmaktadır.

## 1.1. Çalışma Yaşamındaki Dönüşüm ve Yeni Çalışma Sistemi Olarak Taşeronluk

Bu başlık altında, çalışma yaşamında yaşanan dönüşüm, taşeron çalışma sistemi, kadrolu ve taşeron çalışanlar arasındaki temel farklılıklar ve kamudaki taşeron uygulamaları açıklanacaktır.

### 1.1.1. Çalışma Yaşamında Yaşanan Dönüşüm

Kapitalist üretim biçiminde 1970'lerden sonra başlayan yapısal dönüşüm, gerek gelişmiş ülkelerde, gerek gelişmekte olan ülkelerin ekonomik yapısında köklü değişikliklere, buna bağlı olarak endüstriyel ilişkiler sistemlerinde yeniden bir yapılanma sürecine yol açmış bulunmaktadır. Bu yapılanma süreci; büyük işletmelerin bölünmesi ve küçük ölçekli işyerlerinin sayısındaki artışla birlikte, üretim süreçlerinin daralması ve alt işverenler arasında yeniden bölüştürülmesiyle kendini göstermektedir (Öngen, 1995).

Küresel rekabet ile birlikte yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulandığı ve gelişen teknoloji karşısında uzmanlaşmanın da gün geçtikçe yaygınlaştığı bir ortamda dışsal tedarik yöntemlerinden biri olan alt işverenlik uygulamaları günümüz koşullarında bir zorunluluk haline gelmiş ve hızla uygulanmaya başlanmıştır. İşletmelerin maliyetleri düşürme ve rekabet gücünü artırması çalışmalarında alt işverenlik uygulamaları önemli bir araçtır. Kamu işletmelerinin idari gereksinimleri ve uzmanlık alanlarının genişlemesi sonucu bazı faaliyetlerinin bir kısmının başka işletmeler ve çalışanları aracılığıyla yürütülmesini gerektirmiştir. İşverenlerden belli bir işin bölümünde görev alan ve işi kendi işçileri ile o işyerinde yapan, konusunda uzman kişiler alt işveren olarak çalışma hayatına girmiştir (Çubukçu, 2002). Kanunda alt işveren olarak belirtilen işveren türü, uygulamada taşeron olarak adlandırılmaktadır (Şakar, 2010). Bu çalışmada da, alt işveren kavramı yerine taşeron kavramı kullanılacaktır.

### 1.1.2. Taşeron Çalışma Sistemi

İşletmeler rekabet ortamında üstünlük yakalamak için, değişik imkanlarla en yüksek kazancı en düşük harcamayla gerçekleştirmenin yolunu seçmeyi tercih etmektedirler (Hickman & Silva, 1990). Bu imkanlardan biri de taşeronluk uygulamalarıdır. Bu uygulamalar, işletmelere daha düşük maliyetle hizmet alma imkanı vermektedir (Cengiz, 2006). Böylece, hem üretim hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler daha az maliyetle istedikleri hizmeti istedikleri süre için alabilmektedirler.

Taşeronluk, bir firmanın (ana firma) üretim mekanında çalışanlarının yanında eş zamanlı olarak belli süre için, bir başka hizmet veren firmanın elemanlarının, ana firmanın çalışanlarının işinin bir kısmını yapması olarak açıklanabilmektedir. Bu sistemde çalışan işçiler fiili olarak ana firmanın kadrolu işçileriyle aynı işi yapmakta fakat yasal olarak farklı bir işverene bağlı olarak çalışmaktadırlar. Taşeron çalışanın vergi, sigorta gibi yükümlülükleri bağlı olduğu taşeron firmanın sorumluluğundadır. Genel anlamıyla taşeronlaşma, ucuz işgücü yaratılması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir (Sönmez, 2011).

Günümüzde uygulanan taşeron uygulamalarının işletmeler açısından birçok avantaj ve dezavantajı bulunmaktadır:

*İşletme için avantajları*; işletmenin asıl faaliyet konusuna odaklanmasını sağlaması, kapasite ve yeteneklerini geliştirmesi, risk paylaşımını sağlaması, maliyetlerin azaltılması ve denetimin daha kolay sağlanmasıdır (Davis & Moore, 1998). Özetle; kurumda verilen hizmetten, daha verimli, daha hızlı ve kaliteli hizmet sağlanması hedeflenmektedir (Ergin ve Şahin, 2005).

*Bu uygulamanın dezavantajları;* işletmeye kısa zamanda net ve kesin yararlar sağlamaması ve işletmenin bir kısmının üçüncü bir şahıs işletme tarafından yönetilmesiyle ortaya çıkacak problemlerdir. Aynı zamanda, dış kaynak sağlayıcısına ödenecek ücretin çok düşük tutulması ve sıkı pazarlık yapılması beraberinde kalitesiz hizmet veya üretime neden olabilmektedir. Çalışanlar açısından ise, işletme tarafından kadrolu olmamanın getirmiş olduğu yabancılaşma ve işini benimsememeleri en önemli sorunların başında gelmektedir. Bununla beraber; kadrolu çalışanların yanında ikinci sınıf bir çalışan olarak muamele görmeleri ve bundan doğacak birçok psikolojik problemlere de neden olmaktadır (Cengiz, 2006).

Taşeron uygulamalar, çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; birtakım olumsuz sonuçlara ulaşılmaktadır. Bunların en önemlisi, taşeron olarak çalışanlara işten çıkarılma veya departman değiştirmeler kolay yapılmaktadır. Taşeronluk uygulamaları, bazı araştırmacılara göre; çalışanları işlerinden eden bir modeldir. Taşeron firmaya devredilen departmanlarda çalışanlar işlerini kaybetmektedirler. Bazı araştırmacılara göre ise; taşeron uygulamaları, bu işi yapacak olan firmalar aracılığıyla yeni istihdam alanları yaratmaktadır. İkinci görüşü savunan araştırmacılar, işyerlerinde güvenlik ve temizlik işlerinin dış kaynaklar yoluyla sağlanmasının yeni istihdam alanları oluşturduğunu ileri sürerek, işsizliğe çözüm yolu olması bakımından değerlendirmektedirler. Ancak istihdam edilen taşeron çalışanların çalışma koşullarının olumsuzlukları, maaşlarının düşük oluşu ve çalışma güvenceleri olmaması bu alanda daha çok araştırma yapılmasını ve derinlemesine incelenmesi ihtiyacını doğurmaktadır (Ofluoğlu ve Doğan, 2009).

### 1.1.3. Taşeron Çalışanlar İle Kadrolu Çalışanlar Arasındaki Temel Farklılıklar

Kadrolu çalışanlar, kamu yönetimi içinde bir kuruluşa bağlı olarak çalışan kamu görevlileridir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre kamu görevlileri dört tür istihdam biçiminde açıklanabilmektedir. Bunlar, memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçilerdir. Devlet Memurları Kanunu'nun uygulandığı kurumlarda, anılan bu dört istihdam biçimi dışında kamu personeli çalıştırılamamaktadır (Akgüner, 1998).

Kadrolu işçiler, kamu hizmetinin ayrılmaz bir parçasıdırlar ve işlerine ara vermeden kesintisiz, sürekli olarak görev yapmaktadırlar. Bu çalışanların ücretleri, aylık olarak devlet tarafından ödenmekte ve iş güvenceleri sağlanmaktadır (Akgüner, 1998). Taşeron firma çalışanlarına ödenen ücret ise, asgari ücret esas alınarak belirlenmektedir. Taşeron çalışanlar, kamusal bir görev yapmakla birlikte, kadrolu çalışanlarına göre daha düşük ücretlerle, iş güvencesinden yoksun, örgütlenme ve sendikal haklardan mahrum bir biçimde çalıştırılmaktadır (Sönmez, 2011). Taşeron çalışanların örgütlenme bakımından yetersiz oluşu, güçsüzlük boyutunda yabancılaşma sorununa yol açabilmektedir (Göktürk, 2007).

Taşeron çalışanlar ile kadrolu çalışanlar arasındaki önemli farklılıklardan diğeri ise; çalışanların sigortalılık durumudur. Taşeron firmalarda çalışan işçilerin çoğu sigortalı olmakla beraber sigorta primlerinin düzenli olarak yatırılıp, yatırılmadığından emin olamamaktadırlar (Demir, 2003). Ayrıca bu işçilerin sigortalılık süreleri oldukça kısa olmaktadır. Genel-İş sendikasının yaptığı bir araştırmada taşeron işçilerin %65'in toplam sigortalılık sürelerinin 1-3 yıl olduğu saptanmıştır (Gökbayrak, 2005). Kadrolu çalışanlar açısından böyle bir sorun bulunmayıp, sigortaları sürekli ve düzenli şekilde yatırılmaktadır.

Taşeron çalışanları, kadrolu çalışanlardan ayıran diğer bir sorun ise, iş güvencelerinin olmamasından doğan belirsizlik duygusudur. Bu tüm taşeron işçiler için ortak bir sorundur. İşçilerin iş güvencesizliğinin olmaması, beraberinde yıllık izinlerin ve çalışma saatlerinin düzensizliğini, fazla mesai ücretini alamamalarını, tazminatlarının yatırılmaması için işçilerin birkaç ayda bir kağıt üzerinde işten çıkarılıp tekrar alınmasını getirmektedir (Taşkıran, 2011). Buna bağlı olarak; kamu alanında kadrolu olarak çalışanlar ile taşeron çalışanlar arasında en büyük farkın iş güvencesi olduğu ifade edilebilir. İş tatminini etkileyen faktörlerden biri olan iş güvencesi, her iki çalışanın işine karşı geliştirdiği tutumunda farklılıklara yol açabilmektedir.

### 1.1.4. Kamuda Taşeronluk Uygulamaları

"*Kamu alanında taşeronluk uygulamalarını yaygınlaştıran en önemli uygulama kamu personeli reformudur. Bu reformla emeklilik, yeni personel almama, taşeronlaşma, sözleşmeli-ücretli personel uygulaması, geçici süreli sözleşmeli personel çalıştırma gibi uygulamalarla kamu kesiminde istihdam son yıllarda önemli ölçüde daraltılmıştır"* (Eğitim Sen, 2010, s.34).

Yaşanan küresel ekonomik değişimin bir sonucu olarak gittikçe artan rekabet ortamında, firmaların ayakta kalabilmeleri her geçen gün biraz daha zorlaşmaktadır. Çünkü firmalar varlıklarını sürdürebilmek için piyasanın; yani tüketicinin talep ettiği mal veya hizmetleri bir yandan müşteri memnuniyetini karşılayacak derecede kaliteli, öbür yandan da onların satın alabilmesini mümkün kılacak ölçüde makul bir fiyatla pazara sunmak zorundadırlar. Küresel rekabetin bu tehdidiyle tüm firmalar; aslında mal veya hizmet üreten tüm işletmeler karşı karşıyadırlar. Nitekim kamu hizmetleri de bu gerçekliklerden arınmış değildir. Çünkü siyasi kimliğinin yanında

kamu aynı zamanda, özellikle bizim ülkemizde, mal ya da hizmet üreten bir işletmedir. Buna bağlı olarak bu mal ya da hizmetleri üreten kamu, aynı ekonomik gerçekliklere sahip olmak zorundadır. Ve yine bunun sonucu olarak taşeronluk uygulamaları sadece özel sektörün başvurduğu uygulamalar olmayıp, kamu hizmetleri ve kamusal üretimler yapılırken kamu işvereninin de başvurduğu uygulamalar haline gelmiş bulunmaktadır (Eryiğit, 2010).

Taşeronluk uygulamaları Türkiye'de uygulama alanı bulan yeni bir yönetim tekniğidir. 1475 sayılı Kanunun yürürlükte olduğu dönemde özellikle kamuya ait işyerlerinde yoğun biçimde taşeron uygulamasına gidilmiştir. Bu durum, bazı işyerlerinde asıl işverene ait kadrolu işçi sayısından fazla sayıda taşeron işçi istihdam edilmesi sonucunu doğurmuştur (Kılıç, 2007).

Taşeron uygulaması, esasında bir istisnadır. Kural olan işverenin işyerinde işlerini kendi istihdam ettiği işçiler vasıtasıyla yürütmesidir. Ancak özellikle son yıllarda gerek dünyada gerek ülkemizde taşeron uygulaması hem kamu sektöründe hem özel sektörde giderek yaygınlaşmıştır. Taşeron uygulaması istisna olmaktan çıkmış adeta kural haline gelmiştir (Taşeronlaştırma Hakkında Bilgilendirme Broşürü, 2010). Ülkemizde özellikle inşaat sektöründe kullanılan taşeron kullanma veya imalat konularında fason üretim olarak bilinen işletmecilik uygulamaları, personel taşıma servisi, yemek, temizlik hizmetleri ve güvenlik alanlarında da yaygınlaşmaktadır (Koçel, 2010). Kamu alanında istihdam eden taşeron çalışanların yer aldığı işletmeler ve yaygınlığı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1. 2009 Yılındaki Kamuda Çalışan Taşeron İşçi Sayıları**

| Kurum adı | Taşeron İşçi Sayısı |
|---|---|
| Sağlık Bakanlığı | 108. 242 |
| Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu | 10. 239 |
| Karayolları Genel Müdürlüğü | 7. 429 |
| Türkiye Kömür İşletmeleri | 6. 678 |
| Elektrik Üretim A.Ş Genel Müdürlüğü | 4. 603 |
| Türkiye Elektrik İletim A.Ş. Genel Müdürlüğü | 3. 819 |
| Genelkurmay Başkanlığı | 2. 016 |

**Kaynak**: Taşkıran(2011), Sınıf örgütlenmesinde yeni deneyimler, *Çalışma ve Toplum Dergisi(4),* s.144

Kamu alanında yapılan bir çok özelleştirme ve taşeron uygulamaları ile taşerona verilen bölümlerde çalışanların bir kısmı işinden olmakta, bir kısmı ise departman değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bu durum, işte kalan çalışanlar açısından ise huzursuz ve güvensiz bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Kendi işlerinin de taşeron firmaya verilmesi korkusu, giden arkadaşlarına duyulan üzüntü; huzursuz ve güvensiz bir çalışma ortamına neden olmaktadır. Bu ise çalışanların verimlerini düşürmekle birlikte işletmeye bağlılık ve inançlarının zayıflamasına, gelecek kaygısı yaratarak iş tatminlerinin de azalmasına neden olmaktadır (Ofluoğlu ve Doğan, 2009).

## 1.2. İş Tatmini Kavramı

Bir işletmenin başarısı aynı zamanda çalışanların da başarısıdır. Çalışanların başarısını sağlayan birçok etmen vardır. Bu etmenlerden biri de çalışanın işinde ruhsal ve fiziksel olarak tatmine ulaşması durumudur.

Bir işletmeyi yükseltecek, kâra geçirecek, üretimini arttıracak ve pazarda tercih edilen mal seviyesine çıkaracak olanlar**,** işletmenin çalışanlarıdır (Erdoğan, 1996). İşinden zevk alan, iş yerinde tatmin olan çalışanlar, enerjileri ve üretkenliğiyle kurumunu da taşımaktadırlar (Işıkhan, 1996). İş yerinde tatmin olmak**,** başarı ve üretkenliğin aslında**,** hayatta mutlu olmanın anahtarlarından biridir (Başaran, 1991).

Literatür incelendiğinde iş tatmini birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun nedeni ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun olması ve tanımlamalarında bu unsurlar çerçevesinde yapılmış olmasından kaynaklanabilir. İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazılarını şu şekilde açıklanabilir.

Tatmin kavramı (satisfaction), ilk kez 13.yy da ve Latince' de yeterli anlamına gelen '*satis*' kelimesinden türetilmiştir (Naktiyok ve Küçük, 2003). Maslow' a göre tatmin olmak, "*birey davranışlarının ana güdüsel ürünüdür*" (aktaran Sencer, 1992, s.22). Silah'a (2005) göre, tatmin, "*bir etkinlikten, bir işten, olaydan ya da uyarımdan haz alma, doyum sağlama olarak da tanımlanabili*r" (s.32).

Brief (1998) iş tatminini, bireyin işini değerlendirmesi sonucu hissettiği olumlu bir duygu durumu olarak açıklamaktadır. Davis (1984) ise, "*İşletmede İnsan Davranışı"* adlı eserinde, iş tatminini bireylerin işlerinde duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre Veenhoven (1996) iş tatminini, *bir ruh durumu ve duygusal değerlendirmelerin olduğu kadar zihinsel değerlendirmeleri de kapsadığı, zaman içerisinde hem geçici hem de kalıcı bir durum olarak açıklamıştır* (aktaran Eroğlu, 2011, s.143). Schermerhorn, Hunt & Osborn'a göre (2008) *"İş tatmini, kişiye bağlı olarak değişen, kişinin işi hakkında*

*kendini olumlu ya da olumsuz hissetme derecesi, işin fiziki ve sosyal şartlarına bağlı olarak sorumlu olduğu işi hakkındaki duygu ve tutumlardır* (s. 52).

İş tatmini, iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir ve işine, çalışma koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005). Bu anlamda iş tatmini, bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu olarak açıklanabilir (Berry, 1997).

İş tatmini, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik iş tutumlarının bir parçası olarak da açıklanabilmektedir (Şimşek, 1995). İş tatmini en genel anlamı ile Rue & Byars (1995)'a göre, *"bireyin işine karşı genel tutumudur*" (s.25). Diğer tüm tutumlar gibi, gözlenebilir bir değişken değildir. Ancak, kişinin bu konudaki hislerini dile getirmesi ile anlaşılabilmektedir (Silah, 2005).

### 1.2.1. İş tatminin önemi

İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır. İnsan, ömrünün büyük bir bölümünü işyerinde geçirmektedir. İşinden memnun olmayan birey hayatının diğer alanlarında da bu durumun etkisinde kalabilmektedir. İş tatmini, kişinin psikolojik uyumunu sağlamaktadır. İşinden tatmin olmayan bireyler ise stres altında kalabilmekte ve kalp hastalıklarından mide hastalıklarına kadar birçok psikosomatik hastalığa yakalanma riski de artmaktadır (Yüksel, 1990).

Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, personelin nicelik ve nitelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle insan gücü gereksinmesini karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam politikaları yaşamsal önem taşımaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşması insan kaynağının verimine bağlıdır (Can, 1999). Çalışanların

ihtiyaçları karşılandığı zaman, işinden tatmin olabilmesi ve örgütün amaçlarına ulaşmak için daha verimli çalışabilmesi de kolaylaşmaktadır.

İş tatmini, yöneticiler ve çalışanlar açısından oldukça önemlidir. İş tatmininin önemi, üç şekilde değerlendirilebilir. Birincisi, işinden tatmin olmayan birey, işten kaçma, işten ayrılma veya alternatif bir iş arama girişiminde bulunmaktadır. Bu durum örgüte oldukça zarar vermektedir. İkinci bakış açısı ise, iş tatmini yüksek olan birey fizyolojik ve psikolojik yönden daha sağlıklıdır. Üçüncüsü ise, iş tatmini yüksek olan bireyin olumlu tutumları sadece işine ve çevresindekilerle olan ilişkilerine değil diğer sosyal alanlarına da yansımaktadır. Tatmin olan çalışan, işine zamanında gelmekte ve devamsızlık yapmamaktadır. Aynı zamanda işten ayrılma isteği de görülmemektedir (Özkalp, 2004).

İş tatmininin önemi, diğer çalışmalarla da desteklenmektedir. Kawaguchi (2002)' nin yaptığı çalışmada tatminsizliğe dayalı iş değiştirme oranlarının oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yapılan diğer çalışmalarda ise iş tatmini düşük olan çalışanların sık sık rahatsızlandığı, baş ağrıları, kalp rahatsızlıkları gibi sağlık problemlerini sık sık yaşadıkları tespit edilmiştir (Robbins, 1992). Aynı zamanda işine karşı olumsuz tutum ve algılamalar, psikolojik sorun ve şikayetlere yol açabilmektedir (Tanrıverdi, 2006). İş tatmini yüksek olan bireylerin olumlu tutumları diğer sosyal alanlarını da etkilemektedir. Buna karşın işinden tatmin olmayan çalışan, hem iş yerinde hem de aile çevresinde sorunlar yaşayabilmektedir. İş yerindeki yaşanan sorunların eve taşınmasıyla, evdeki bireyler de mutsuz edebilmektedir (Özkalp, 2004).

Sonuç olarak, işletmeler çalışma koşulları, yönetim şekli ve hedeflerinin düzenlenmesi ile çalışanlarını tatmin edebildiği ölçüde, çalışanlar kendilerini kurumları ile bütünleştirebilecektir. Bununla beraber çalışanların örgütsel bağlılığı

artarak daha verimli, istekli ve işinden tatmin olarak çalışabileceklerdir (Tokat, 1996).

### 1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler birçok kaynakta içsel ve dışsal bazılarında ise, bireysel faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu araştırmada ise, iş tatminini etkileyen faktörler içsel, dışsal ve bireysel faktörler olarak üç başlık altında ele alınacaktır.

#### 1.2.2.1. İçsel faktörler

İçsel faktörler, işin temel yapısıyla ilgili özellikleri içermektedir. İşin özellikleri ile kişinin istekleri ve işin gerektirdiği yetenekler birbirine uyduğu ölçüde iş tatmini gerçekleşmektedir (Tınaz, 2005).

Çalışan bireyin işinden tatmin olabilmesi için, işin beş temel özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin çalışan açısından anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geri bildirimlerdir (Telman ve Ünsal, 2004).

Yapılan işin rutin olmaması, sürekli bir biçimde değişmesi, beceri ve çeşitlilik gerektirmesi kişinin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışılan işin aşırı teknik ve iş bölümünün doğurduğu otomasyon şekli ve seri halinde üretime gidilmesi ise, çalışanı emeğinin karşılığını görme, kendi ile iftihar etme zevkinden yoksun bırakmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001). İşin kendisiyle ilgili olarak, çalışanların iş tatminini etkileyen iki önemli etken vardır. Bunlar, çeşitlilik ve çalışma koşullarının kontrol edilmesidir. Genellikle yeterli derece iş çeşitliliği çalışanların motivasyonlarını arttırmaktadır (Tümgan, 2007).

Bireyin çalışırken sahip olduğu serbestlik ve işinin ne kadar büyük bölümünden sorumlu olması gibi faktörler çalışanın iş tatmin duygusunu arttırmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001). Böylece çalışan kişi işiyle özdeşim sağlayıp, işyerindeki önemini kavrayarak, işinden daha fazla tatmin olabilmektedir.

Çalışanın yaptığı iş sonucu somut bir eseri ortaya koyabilmesiyle hissedeceği işçilik gururu onun için büyük bir tatmin kaynağı olmaktadır. Aynı zamanda yaptığı işin diğer insanların yaşamı üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkisi de kişinin iş tatminini etkilemektedir (Eren, 2010).

Kişinin çalışma saatlerinin esnek olması, yaptığı iş hakkındaki düşüncelerini rahatça söyleyebilmesi, işinde özerk olabilmesi açısından önemli bir özelliktir. Bu kişinin işindeki özgürlüğünü arttırdığı gibi, iş tatminini de olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bununla beraber çalışana işini nasıl yaptığı ile ilgili bilgilendirmeler sık yapılırsa ve geri bildirimler olumlu yönde olursa iş tatmini de o derece yükselebilmektedir (Eryılmaz, 2008).

#### 1.2.2.2. Dışsal faktörler

İş tatminini etkileyen dışsal faktörler; ücret, iş güvenliği, statü, çalışma arkadaşları, çevre koşulları, kontrol ve örgüt yapısı olarak sıralanabilir.

**i. Ücret:**

Bireyin hayatını devam ettirebilmek ve bağlı olduğu kişilerin gereksinimlerini yerine getirebilmek için belirli ölçüde gelire ihtiyacı vardır. Öncelikli olan fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanın ilk aşamada memnun olabilmesi için, emeğinin karşılığı olarak aldığı ücret büyük önem taşımaktadır. İnsanların ücret konusundaki tatminsizliklerinin nedenleri, uzun süredir, endüstri ve örgüt

psikologlarının ilgisini çekmektedir. Çalışanlardaki bu tür tatminsizlik düşük performansı, işe gelmemeyi ve genel olarak tatminsizlik duygusunu artırmaktadır (Izgar, 2003).

Yapılan birçok çalışmada, çalışanlardan çeşitli iş tatmini kaynaklarını sıralandırmaları istenmiş ve ücret genellikle ilk üç arasında yer almıştır (Telman ve ark., 1998). Izgar'ın (2003) "*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*" eserinde, Weiner'ın (1980) ücret tatminini belirlemeye yönelik kamu çalışanlarıyla yaptığı araştırması anlatılmıştır. Bu araştırmada İş tatmini testi (MSQ)' nin ücret boyutunu kullanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre ise, ücretlerinden daha fazla tatmin olanların, sendikalaşmaya daha az sempati duydukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra ücretlerinden daha az tatmin olanların daha fazla işe gitmeme ve işten ayrılma eğiliminde olduğunu da belirtmiştir.

Ücret, iş görenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında da önemli bir faktördür. Bu faktörden kaynaklanan tatminsizliklerin oluşmasındaki temel neden ise, benzer işlerde çalışanlar arasında farklı ücretlerin ödenmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Emeğin karşılığının eşit ve adil olarak alındığının bilinmesi, çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli yöntemlerden biridir (Gürüz ve Yaylacı, 2007). İnsanlar, işletmeye verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslarlar. Bu oran beklediklerinin altında ise işine karşı tatminsiz olmaktadırlar (Telman ve Ünsal, 2004). Oshagbemi (1997) statünün**,** örgüt çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında, ücret tatminine yönelik olumsuz tutumlarının temel nedeninin % 49 oranında adaletsiz ücret algısından, % 21 oranında yetersiz algısından kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Ücretlerin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli bir unsurdur (Eren, 2010). Sosyal yardımlar ve

hizmetler, personel sağlama ve güdülemede ücret kadar etkili olmakta ve çalışana ücret dışında maddi katkı ve olanakları kapsamaktadır (Can, 2006).

Ücret tatmininin önemi birçok araştırmada farklı sıralarda yer almaktadır. Bazı araştırma bulgularına göre ücretler, çalışanlar için çok önemli görülürken, bazı araştırmalara göre de, parasal tatmin, iş tatmini önem listesinin alt sıralarında yer almaktadır. Farklı sonuçların ortaya çıkmasında, araştırmaların yapıldığı ülke, toplum ve işletme farklılıkları etkili olmaktadır (Deniz, 2005).

Kaynaklardaki açıklamalardan da anlaşıldığına göre, ücret konusu göreceli bir kavramdır. Hem kişiden kişiye (bir insanın farklı zamanı ve ekonomik standartlara göre), hem de ülkeden ve ülkenin farklı kısımlarına göre değişen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

**ii. İş Güvenliği**

Çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik güvence, kişilerin geleceği açısından hayati bir öneme sahiptir. Geleceğinden emin olmayan birinin, sürekli örgütte kalması, yararlı olması ve yüksek bir performans sergilemesi mümkün değildir. Çalışanların özellikle işsizliğin artmasıyla hissettiği belirsizlikler veya emekli olma koşullarını yerine getirmeden işten çıkarılma kaygıları, iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Bakan ve Büyükmeşe, 2004).

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağında yer alan güvenlik ihtiyacı bireyler için oldukça önemlidir. Bireylerin canlarının ve mal varlıklarının korunması, güvenlik ihtiyacının birinci boyutunu oluşturmaktadır. İkinci boyutunu ise; bireylerin ilerleyen yaşlarında karşılaşacağı olumsuz durumlara karşı geleceğinin güvende olması beklentisi oluşturmaktadır (Deniz, 2005). Hem sosyal hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak, iş görenlerin olumlu duygular

hissetmesine yol açmakta ve iş tatminini arttırmaktadır. Uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilen bir çalışanın geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olması, işi hakkında olumlu duygular içinde olmasına ve dolayısıyla iş tatmininin artmasına yol açmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

**iii. Fiziksel Çalışma Koşulları**

Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern, yeterli araç ve gerecin bulunduğu, fiziksel koşulları yeterli ve uygun olan işyerlerinde çalışmak istemektedirler. Fiziksel çalışma koşulları, çalışılan yerin ısı, ışıklandırma, havalandırma, gürültü, temizlik ve alan genişliği ve risk altında çalışma gibi şartlarının sağlanması olarak açıklanabilir. Bu koşullar, hem kişisel rahatlık hem de işin iyi yapılması açısından önemlidir (Erdoğan, 1996).

Fiziksel çalışma koşullarının olumsuz oluşu, iş tatminsizliğine yol açan faktörler arasında yer almaktadır. Mavi yakalı çalışanların, beyaz yakalı çalışanlardan daha tatminsiz olmalarının en önemli nedeni fiziksel çalışma koşullarındaki olumsuzluklardır. Olumsuz fiziksel şartların varlığı çalışanlarda stresin ortaya çıkardığı vücut tepkilerine, yaşanan gerginliğinde iş tatminsizliğine neden olduğu bilinmektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

**iv. Statü**

Çalışanlar, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duymaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). İyi bir örgütte çalışma veya önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara uygun görülen statülerinde olumlu etkiler sağlamaktadır. Statü, genel anlamıyla bir kimseye toplum tarafından konulan değerler bütünüdür. Bu manevi tatmin unsurları

bazı kimselerin daha az ücretle işlerini yapmaya devam etmelerini sağlamaktadır (Eren, 2010).

Oshagbemi (1997) statünün, örgüt çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırdığı ve İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasında, statünün iş tatmini ile anlamlı bir ilişki gösterdiği bilinmektedir. Oshagbemi' ye göre genel iş tatmini düzeyi alınan statülerle birlikte artmaktadır. Robbie, Ryan, Schieder, Para & Smith (1998) gerçekleştirdiği iki araştırmanın sonucunda, statünün iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri olduğunu vurgulamaktadır; yani statü arttıkça iş tatmin düzeyinde de bir artış görülmektedir.

**v. Çalışma Arkadaşları ve üstleriyle olan ilişkiler**

Çalışma arkadaşları ile benzer düşünce yapısına sahip olmak, onlar tarafından kabul görmek ve yardımlaşmak çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Silah, 2005). İş ortamında iyi bir çalışma grubu oluşmuş ise kişi işini sevmese dahi arkadaşları ile bir arada bulunmaktan hoşlanmakta ve bu da zamanla çalışma yaşamından aldığı zevki arttırmaktadır. Aksi takdirde çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin bozukluğu ise; işe olumsuz yönde tesir etmekte ve iş tatmin düzeyini de azaltmaktadır (Keser, 2006).

Tikici (2005)'nin "*Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler"* adlı eserinden ulaşılan Luthans' ın bulgularına göre de çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin de artmaktadır. İngiltere'de Oshagbemi (1997) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre**,** çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların birlikte çalıştığı

arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle kurdukları olumlu ilişkileri ve aralarındaki iş birliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**vii. Örgüt Yapısı**

Örgüt yapısıyla ilgili altı temel değişken üzerinde durulmuştur. Bunlar uzmanlaşma, kuralların standardizasyonu, biçimsellik, merkeziyetçilik ve şekildir. Bir örgütün merkeziyetçi yapıya sahip olması örgütsel karar verme mekanizmasının tepe yönetimde toplanmış olduğunu göstermektedir. Kararlara katılımının çalışanların iş tatminini etkileyebileceği düşünülürse merkeziyetçi yapının iş tatminini engelleyen bir faktör olması mümkündür (Telman ve Ünsal, 2004). İş tatmininin, örgütün büyüklüğü ve küçüklüğü ile de ilişkisi vardır. Örgüt küçüldükçe işten doyum artmakta, büyüdükçe azalmaktadır. Büyük örgütlerde bireyselliğin tatmin edilememesi ve karmaşıklığın çalışanı yalnızlığa itmesi, işten tatmin düzeyini azaltmaktadır (İncir, 1990).

### 1.2.2.3. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörleri, yaş, hizmet süresi, kişilik, medeni durum olarak sıralayabiliriz.

**i. Yaş**

İş tatmininin yaş ile ilişkisini konu alan birçok çalışmada farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bireyin belirli yaş dönemlerindeki farklılaşan davranışları, algılamaları, tutumları ve deneyimleri, iş tatminlerini farklı düzeyde etkileyebilmektedir (Silah, 2005).

Izgar (2003)'ın "*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*" eserinde anlatılan Lodahl & Kejner (1965) ile Saal'ın (1978) yapmış oldukları araştırmalarda yaş ile işe bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu araştırmaya göre; genç çalışanların iş tatmin düzeylerinin diğerlerine göre daha az olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun sebebi olarak genç çalışanların yükselme hedefleri, işe uyum ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilerine sahip olmaları, iş tatmin düzeylerinde azalmalara neden olduğu söylenilebilir (Davis, 1988).

Ergin'in (1997) araştırmasında ise iş tatmininin yaşın ilerlemesiyle birlikte artış gösterdiği bulunmuştur (aktaran Telman ve Ünsal, 2004). Yaşı büyük çalışanların daha ödüllendirici ve yüksek statüye sahip olmalarından dolayı iş tatminleri daha fazla olduğu belirlenirken, bu değişken sabit tutulduğunda yaşın yine iş doyumu ile korelasyonu olduğu görülmüştür (Telman ve ark.,1998).

**ii. Hizmet Süresi**

Bir çalışanın tatmini örgütteki hizmet süresi ile yakından ilişkilidir. Aynı işte uzun süre kalan kişinin iş tatmininin daha yüksek olması beklenir. İşe alışamayan, işten tatmin sağlayamayan bireyin işten ayrılma eğilimi göstereceği varsayıldığında, hizmet süresi ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu düşünülür. Ancak, başka iş alternatiflerinin olmadığı, bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik problemlerin olduğu durumlarda, hizmet süresi ile iş tatmini arasında çok kuvvetli bir ilişki bulunmamaktadır (Izgar, 2003). Smith, Gregory & Canon (1996)'un turizm sektöründe çalışanlarla yaptığı çalışmasında altı aydan az süredir çalışanların işinden daha fazla tatmin olduğu belirtilmektedir. Altı aydan fazla çalışan kişilerde ise, iş tatmini düşmekte ve en fazla işten ayrılmalar bu dönemde ortaya çıkmaktadır.

Bayram, Aytaç ve Gürsakal (2007)'ın çalışanların iş tatminini incelediği çalışmasında, işe ilişkin değişkenlerin arasında en ayırt edici olanı hizmet süresi olarak belirtilmektedir. Çalışanların iş yaşamında harcadığı süre arttıkça iş tatmini de buna bağlı olarak artmaktadır. Brush, Moch & Pooyan' ın (1987) meta analiz çalışmalarında örgütün kamu, özel veya hizmet, üretim sektörünün bir parçası olmasından bağımsız olarak kıdemin, iş tatmini ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (aktaran Sun, 2002).

**iii. Cinsiyet**

İş ve meslek faktörleri sabit tutularak kadın ve erkeğin iş tatmin düzeyleri incelendiğinde belirgin bir farklılığın olduğu söylenememektedir (Korman, 1978). Kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, iş ile beklentilerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Buna göre, ücret, iş saatleri ve iş koşullarından duydukları tatmin de farklı olmaktadır. Cinsiyetler arasındaki iş tatmini farklı meslek gruplarına göre değişiklik gösterebilmektedir (Silah, 2005). Oshagbemi (1997), unvanın iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek üzere yaptığı araştırmasında, cinsiyetin iş tatmini üzerinde tek başına etkili olmadığını belirtmiştir.

Telman ve ark. (1998)'nın "*Endüstri Psikolojisi"* eserinde anlatılan Adelman' ın yaptığı çalışmada, erkeklerin iş tatmininin ücret ve iş üzerindeki kontrol duygularından etkilendiği, kadınların iş tatmininin ise işin sosyal yönlerinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Izgar (2003)'ın "*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*" kitabında anlatılan Elızur (1993)'un çalışmasında ise, kadınların, çalışma arkadaşları, insanlarla iletişim, uygun iş saatleri, iş güvencesi değerlerine, erkeklerin de ücret, işte özerklik ve sorumluluk, kurumda etkin bir konuma sahip olma değerlerine önem verdikleri belirtilmiştir.

### iv. Kişilik

Bireylerin kişilik özellikleri, onların işine ilişkin beklentilerinin belirleyicisi olabilmektedir. Bireyler, eğitimine, toplumdaki sosyal konumuna, kurduğu ilişkilere göre iş arayabilmekte ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine kişilik özelliklerine göre belirleyebilmektedir. Buna göre; bireyin işe karşı oluşturduğu beklentilerinin belirleyicisi olan kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu düşünülebilmektedir (Gür, 2006). Başarı motivasyonları yüksek olan bireylerin daha fazla mücadele gerektiren işleri tercih ettikleri gözlemlenmiş ve bu kişilerin yapmış oldukları işler sonucunda ulaştıkları başarılarıyla iş tatminleri arasında kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Telman ve ark., 1998). Nevrotik kişilik özelliği ve olumsuz duygulanım özelliği de iş tatminini etkileyen kişilik özelliklerindendir. Nevrotik kişilerin genellikle insanlarla ilişkilerinin sorunlu olduğu ve genel bir mutsuzluk ve tatminsizlik yaşadıkları söylenebilmektedir. Olumsuz duygulanım düzeyi yüksek kişilerin ise, iş tatminsizliği yaşamaya daha eğilimli olduklarına ilişkin literatürde görüşler vardır.

Çalışanların içe dönük ve dışa dönük kişilik özelliğinde olmaları da iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. İçe dönük bir kişi mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağı, daha sessiz bir çalışma ortamında tatmin olabilirken, dışa dönük bir kişi ise daha fazla sayıda insanın ve değişik uyaranların olduğu bir iş ortamından daha fazla tatmin olabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004). Spector (1997) ise, içsel denetim odaklı bireylerin işlerini daha iyi yapmaya, dışsallardan daha yatkın olduklarını belirtmiştir (aktaran Sun, 2002).

### v. Medeni Durum

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evli olanların bekarlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkati çekmektedir. Evlilerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olmasının nedeni aile yaşamındaki tatminin işe yaygınlaştırılmasından olabilmekte ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

Bilgiç (1998)'in çalışanların bireysel özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkisini incelediği çalışmasında, medeni durum ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşılmaktadır. Toker'in (2007) demografik değişkenlerin iş tatminine etkilerini incelediği araştırmasında da evli çalışanlarla bekar çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

## 1.2.3. İş Tatmini ve Performans İlişkisi

İş tatmini ve performans arasında çok güçlü olmamakla beraber, olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini ve performans ilişkisi iki şekilde gerçekleşebilmektedir. Bunlardan ilki, yüksek performansın yüksek iş tatminine yol açmasıdır. Bu durumda kişi, yüksek performans gösterdiği takdirde işletme tarafından daha fazla ödüllendirilecek, bu ödüllendirme sonucunda daha fazla iş tatmini sağlayacaktır. Diğeri ise; yüksek iş tatmininin yüksek performansa yol açmasıdır. Bu görüşe göre ise, kişi işinden tatmin oldukça performansını artırma yönünde çaba göstereceği belirtilmektedir (Telman ve Ünsan, 2004).

### 1.2.4. İş Tatmini ve Devamsızlık İlişkisi

İşlerinden tatmin olan çalışanların kendilerine mutluluk veren koşullardan ayrı kalmamak için daha az devamsızlık yapacakları düşünülmektedir. Devamsızlık ile iş tatmini arasındaki ilişki incelediğinde, devamsızlığın arttıkça işten duyulan tatminin de azaldığı belirtilmiştir (Telman ve ark., 1998). Bir başka görüşe göre; iş tatmini düşük ancak sorumluluk duygusu yüksek ve devam konusunda baskı gören birisi işine devamlılık gösterebilmektedir (Izgar, 2003). Bununla aynı doğrultuda, çalışanın işi kaybetme korkusu varsa ve işsizlik oranı yüksekse iş tatminsizliğine rağmen devamsızlığı daha az olmaktadır (Telman ve ark, 1998). İşini seven fakat baskı görmeyen, devam konusunda gerekli sorumluluğu taşımayan kişi ise, yüksek iş tatminine rağmen, daha çok devamsızlık yapabilmektedir (Izgar, 2003).

### 1.2.5. İş tatmini ve İş Gücü Devri İlişkisi

İş tatmini ve işgücü devri arasındaki ilişki oldukça kendine özgü ve çok yüksek olmasına rağmen, işe devamsızlığın tek nedeni iş tatminsizliği değildir. İnsanlar yalnızca işlerinden tatmin olamadıkları için işlerini bırakmamaktadırlar. Spencer ve Steers (1981)'in yaptığı bir araştırmada, hastane iş görenlerinden yalnız düşük performansa sahip olanların işten ayrıldıkları saptanmıştır. Bunun nedeni olarak, yüksek performansa sahip iş görenler hastane tarafından işte kalmaları için teşvik edilmiş ve her türlü koşulları sağlanmıştır. Düşük performansa sahip çalışanlara ise böyle bir uygulama yapılmamıştır. Jackovsky & Peters (1983)'un araştırmasına göre, iş görenlerin başka bir işte çalışma olanağı bulunduğunda, iş tatminsizliğinin iş gücü devrine yol açtığı bulunmuştur (aktaran: Telman ve ark., 1998). Izgar (2003)' ın *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* eserinde sunulan Hulin (1968) tarafından yapılan çalışmada, bir sebeple işi bırakan ve hala devam eden işçileri

karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucu, işi bırakanların işten ayrılmadan önceki iş tatminlerinin önemli ölçüde düşük olduğunu ortaya koymuştur.

### 1.2.6. İş Tatmini Alanında Yapılmış Araştırmalar

Eğinli (2009)' nin, kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmini arasında farklılık olup olmadığını değerlendirdiği çalışmasında kamu ve özel sektör çalışanları arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Bu araştırmaya göre; kamu sektöründe çalışanların iş tatmini özel sektörde çalışanlara göre daha yüksektir. Çarıkçı (2004) tarafından 147 kamu ve 160 özel sektör çalışanı ile yapılmış çalışmada da, kamu alanında çalışanların iş tatmininin özel sektör çalışanların iş tatmininden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Sönmezer ve Eryaman (2008), kamu ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, özel sektörde çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır. Sonuçlara göre, özel sektörde çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gök (2006)' ün 415 itfaiyeci ile yaptığı araştırmasında, yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğuna ulaşılmaktadır. Bu araştırmaya göre, yaşlı itfaiyecilerin (46 yaş ve üzeri) iş tatmin düzeyleri, genç itfaiyecilere (28- 35 yaş) göre istatistiksel olarak daha fazladır. Akyüz, Koçak, Balaban, Yıldırım ve Gedik (2011)'in Orman Bölge Müdürlüğünde çalışan 84 personel ile yaptığı araştırmasında da, çalışanların yaşı ilerledikçe iş tatmini arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bodur ve

Güler'in (1997) sağlık yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada ise yaş arttıkça iş tatmininin de arttığı bulunmuştur.

Eğinli' nin aktarımıyla (2009), Luthans & Thomas (1987) ise iş tatmini ve yaşa ilişkin gerçekleştirdikleri araştırmalarında yaşlı çalışanların gençlere göre teknolojideki değişimlere daha zor uyum sağladıkları ve alıştıkları düzende bir değişimden hoşlanmadıkları için iş tatminlerinde azalma meydana geldiği ifade edilmektedir.

Bilgiç (1998)' in farklı meslek gruplarından 249 deneğin bireysel özellikleri ile iş tatmini ilişkisini incelendiği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili olarak genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş tatmin düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir. Gülmez (2009)' in perakendecilik sektöründe çalışan işçi grubuyla yaptığı araştırmasında da, iş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunamamaktadır. Bu araştırmaya göre, çalışanların iş tatmini yaştan bağımsızdır. Tu, Plaisent, Bernard & Maguiraga (2005), Çin ve Tayvan' da faaliyet gösteren yükseköğretim kurumlarındaki çalışanların iş tatminleri ile yaş farklılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, yaş farklılıklarının her iki ülke eğitimcilerinin iş tatmini düzeyleri üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Kavavaugh, Duffy & Lilly (2006)' nin yaptıkları çalışmalarında da aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmada sağlık personelinin iş tatmini düzeyleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma göre, yaş değişkeninin iş tatmin seviyesi üzerinde çok küçük çaplı etkisinin olduğu belirtilmiştir. Yıldız, Yolsal ve Kıyan' ın (2003) hekimler üzerinde yaptıkları araştırmasında da yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Clark & Oswald (1995) iş tatmini ve ücret arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında çalışanların iş tatmini düzeyinde ücretin azalması ile birlikte bir düşüş görüldüğünü açıklamaktadırlar (aktaran Toker, 2007). Özdemir (2009)' in araştırmasında ise bunun tersi yönde bir sonuca ulaşılmıştır. Özdemir (2009)'in ilaç firmasında çalışanların iş tatminini belirlemeye yönelik yaptığı çalışması incelendiğinde araştırmaya katılanlarda en düşük ücret alanların yüksek ücret alan gruplara göre iş tatminleri yüksek çıkmıştır. Bunun sebebi bu grubun çalışma yıllarının (0-5 yıllık) başında olmalarından kaynaklanabilmektedir. Geriye kalan grupların birçoğu yaptığı iş karşılığı almış olduğu ücretten memnun değillerdir.

Bilgiç (1998), Türk çalışanlarla yaptığı araştırmasında maaş ve iş tatmininin pozitif ilişkili olduğunu bulmuş, ancak maaşın doğrudan bir belirleyici olmadığını savunmuştur. Bilgiç' e göre yüksek maaş, üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma koşullarının habercisi olmaktadır. Başka bir deyişle, unvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar unvansız ve görece düşük unvanlı gruba göre işlerinden fazla tatmin sağlamaktadırlar.

Kaya (2007)' nın Türkiye'deki otel çalışanlarının iş tatminini incelediği çalışmasında, evli çalışanların iş tatmini bekarlara oranla daha yüksektir. Evli çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmaları, evliliğin kendilerine getirdiği bir takım gereklerin yanı sıra düzenli ev hayatı ve eş ile çocuk sorumluluğu, bekar çalışanlara oranla daha fazla işlerine sahip çıkmaları nedeniyle olabilmektedir. Ataklı, Dikmentaş ve Altınışık' ın (2004) üniversite hastanelerinde çalışan sekreterler üzerinde yaptıkları bir araştırmada da, evlilerin bekar olanlara göre daha yüksek iş tatminlerinin olduğu bulunmuştur. Rogers & May (2003) on iki yıl boyunca süren, evli çiftler üzerinde yaptıkları bir araştırmada ise, evlilikteki tatmin

ile iş tatmininin ve evlilikteki uyumsuzluk ile iş tatmininde düşüşün birlikte gerçekleştiğini gözlemlemişlerdir.

Gazioğlu ve Tansel (2002)' in Büyük Britanya' da ki işgücü üzerindeki araştırmasında çalışanları evli ve bekar olarak ayırmışlar ve bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla iş tatmini içerisinde oldukları sonucunda varmışlardır. Wong, Siu & Tsang (1999) Tayland'daki otel çalışanları üzerindeki çalışmasında, bekar çalışanların iş tatmini evli çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre; bekar olanların işiyle daha çok zaman geçirmek istediği ve işinde ilerleme ve kendini geliştirmek için daha çok istekli oldukları düşünülebilmektedir.

Bilgiç (1998) ise, yapılan araştırmalarda medeni durumun iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Aksu, Acuner ve Tabak' ın (2002) yaptıkları araştırmada medeni durumun iş tatminini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Akyüz, Koçak, Balaban, Yıldırım ve Gedik (2011)'in Orman Bölge Müdürlüğünde çalışan 84 personel ile yaptığı araştırmasının sonuçlarına göre, çalışma unvanındaki farklılıklar iş tatmin düzeyinde herhangi bir farklılık oluşturmamaktadır. Aranson, Laurenceau, Sieveiking & Bellet (2005), 38 psikiyatri hastanesindeki çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, orta düzey yöneticilerin astlarından daha fazla iş tatmini yaşamadıkları, aynı zamanda üst düzey yöneticilerin de kesinlikle yüksek bir iş tatmini içinde olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Veum & Pergamit (1999) ise, bir üst unvana geçiş ile iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu savunmakta ve bir üst unvana geçişin iş tatminin olumlu yönde arttıracağını savunmaktadır.

Gök (2006)' ün araştırmasında kıdem ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sun (2002)' un aktarımıyla, Brush, Moch & Pooyan' ın meta analiz çalışmalarında örgütün kamu, özel veya hizmet, üretim sektörünün bir parçası

olmasından bağımsız olarak kıdemin, iş tatmini ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bayram ve arkadaşları (2007)' nın makine ve tekstil alanında çalışan 157 işçiyle yaptığı çalışmada, yaş ve hizmet süresinin arttıkça iş tatminin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Sun (2002)' un aktarımıyla, Ronen (1978), genel iş tatmini ve mesleki kıdem arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında yaş ve kıdem ile iş tatmini arasında olduğu varsayılan u-biçimli ilişkisinin aslında mesleki kıdem ile iş tatmini arasında olduğunu belirtir. Araştırmada, bireyler işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerinde kaynaklanan göreli doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise tatminin yeniden artmaya başlayacağı da bulunmuştur. Söz konusu araştırmada, bireylerin iş tatmini düzeylerindeki bu dalgalanma ve artışın işten ayrılmalar sonucunda meslek grubunda meydana gelen değişiklikler ya da bireylerin ödül beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamalarından kaynaklanıyor olabileceği belirtilmektedir. Okpara (2006)'nın Nijeryalı petrol çalışanları ile gerçekleştirdiği kişisel özellikler ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonuçlarına göre, 10 yıldan daha fazla çalışan yöneticilerin, 10 yıldan daha az süre ile çalışan yöneticilere göre işlerinden daha doyumlu oldukları bulunmuştur. Akyüz ve arkadaşları (2011)'nın çalışmasına göre, işletmedeki çalışma süresi 10 yıl ve daha fazla olan çalışanların iş tatmin düzeyleri, daha az sürede çalışanlara göre daha yüksek olduğuna ulaşılmıştır. İşcan ve Timuroğlu (2007) tarafından 236 işçi ile yapılan çalışmanın bulgularına göre, çalışanların kıdem durumundaki artışın iş tatminini de arttırdığı belirtilmektedir.

Bilgiç (1998) ise, kıdemin dışsal iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Bilgiç, aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir

nedeni olabileceğini söylemektedir. Tor ve Esengün (2011)' ün 94 işçiyle yaptığı çalışmasında, çalışanların yaş ve kıdemi ile iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır. Araştırmada, 30 yaşından sonra ve 6-10 yıl mesleki kıdemi olan işçilerin iş tatmin düzeylerinde önemli azalmaların ortaya çıktığı görülmüştür.

Groot & Brink (1999) Hollanda' da ki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarına kıdem, deneyim gibi değişkenlerin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi olmadıklarını savunmuşlardır. Kılıç, Ergör, Gürpınar ve Demiral' ın (2004) yaptıkları bir araştırmada ise iş tatmin puanları ile çalışma süresi arasında ilişki bulunamamıştır. Aslan'ın (2006) çalışanların iş doyumu düzeyleri üzerine yaptığı çalışmasında da çalışma süresi ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Toker (2007)' in konaklama işletmelerindeki araştırmasında çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmıştır ve özellikle, lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılık bulunmaktadır. Lise mezunu çalışanlar üniversite mezunlarına oranla işlerinden daha çok tatmin elde etmektedirler. Bu sonuç, özellikle üniversite mezunu çalışanların lise mezunu olanlara oranla işleri ile ilgili daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları biçiminde yorumlanabilir.

İşcan ve Timuroğlu (2007) tarafından 236 işçi ile yapılan çalışmanın bulgularında ise, çalışanların eğitim durumlarındaki artışın iş tatminini de arttırdığı belirtilmektedir. Yousef (1998), eğitim düzeyinin artmasıyla beraber bireylerin iş güvenliğinin artacağını, bununda iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olacağını savunmaktadır.

Ergüney (2006)' in araştırmasına göre çalışanların iş tatmin düzeylerinin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmiştir. Buna göre çalışanların iş tatmin düzeyleri; yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine,

medeni durumlarına, kıdemlerine, iş tecrübelerine, çalıştıkları bölüme ve mavi-beyaz yakalı olmalarına bağlı olarak oluşmamaktadır.

### 1.3. Motivasyon Kavramı

Önen ve Tüzün'ün (2005) aktarımıyla "*Motivasyon kelimesinin kökeni, Latince' de hareket etme anlamına gelen movere, motum kelimelerinin köküne dayanmaktadır* (s.19). Motive kelimesi Türkçe' de güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir. Motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yönde yöneltici, üç temel özelliğe sahip güçtür (Eren, 2010). Önen ve Tüzün'e (2005) göre motivasyon*, içten gelen itici kuvvetlerle belirli hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme süreci*" olarak tanımlanmaktadır (s.19).

Motivasyon kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı tanımlamalarla karşılaşılmaktadır.

Arık (1996) "Motivasyona Giriş" adlı eserinde motivasyonu, "*insan organizmasını davranışa iten, bu davranışlarının şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmasını içermektedir*" olarak tanımlamıştır (s.16).

Eren (2010) ise, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi" adlı yapıtında motivasyonu, '*bir veya birden çok insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı"* olarak tanımlamıştır (s.498).

Motivasyon, zihinsel olarak nereye gideceğimizi, ne yapacağımızı ve nasıl bir yaşam elde edeceğimize bilinçli bir şekilde karar vermek ve uygulamaktır. Bireyleri

özel bir tavırla hareket etmeye, davranmaya teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu olarak açıklanabilmektedir (Us, 2007).

Motivasyon kavramı gerçekte, bireyi, bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece bireyin davranışlarında gözlenebilir bir değişikliğin meydana gelmiş olması, onun motive olduğunu göstermektedir (Eroğlu, 2004).

### 1.3.1. Yönetimde Motivasyon

İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Motivasyon, örgüt ve çalışan açısından değerlendirildiğinde etkinlik ve verimin yükseltilmesi için çok önemlidir. Çalışanların motive edilmesi; personelin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal ve örgütsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda karşılanarak, çalışanların davranışlarına biçim ve yön verilmesi süreci olarak açıklanabilmektedir (Özgen, 2002).

Örgütsel motivasyon, bir iş göreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü olarak açıklanabilmektedir (Bursalıoğlu, 1994). Başaran (1982) "Örgütsel Davranışın Yönetimi" adlı eserinde motivasyonu, *"iş görenin çabasının yönünü ve derinliğini gösteren bağımlı ve bağımsız değişkenlerin bir dizisi"* olarak tanımlamıştır. Smither' a (1988) göre ise, motivasyon *"çalışanı işini icra etmeye iten güç"* olarak tanımlanmaktadır (aktaran Önen ve Tüzün, 2005).

Yönetim bilimi literatüründe farklı bir bakış açısı olarak, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf eden bireyin, bu çaba sonucunda kendi ihtiyaçlarını da tatmin edecek olmanın verdiği şartlanma ile bu çabayı göstermedeki istekliliği olarak

açıklanabilmektedir (Cenzo & Robbins, 1996). Genç (2007) "Yönetim ve Organizasyon" adlı eserinde motivasyonu, "*çalışanların işlerini başarmak için bir araç"* olarak tanımlamaktadır (s.110).

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1999). Eren (2010) "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikoloji" kitabında motivasyonu, *"iş görenleri işletme hedeflerine yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar"* olarak tanımlamıştır (s.55).

Genel anlamda çalışma motivasyonu, kişinin hem kendi içinde hem de dışında oluşan enerji veren bir dizi gücün işle ilişkili davranışları başlatması, bu davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve devamlılığını tayin etmesi olarak açıklanabilir (Sinangil, 2009).

### 1.3.2. Motivasyonun İşletmelerdeki Önemi

İnsanlar bir örgüte katıldıklarında, başarıyı etkileyen belirli gereksinimleri de beraberinde getirirler. Bu gereksinmelerden bazıları fizyolojiktir; diğerleri ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir (Maslow, 1971). İşletmelerde motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olmak için en başta yöneticilerin, çalışan bireylerin ihtiyaçlarını fark etmesi ve önemsemesinin etkili olacağı düşünülmektedir.

Bir kurumda çalışanları yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir. Bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça, örgütsel edimler istenen düzeyde olmamaktadır. İnsanlar kurumlara bir amacı gerçekleştirmek üzere getirilmişlerdir. Bu amaç, üretim veya hizmet olabilmektedir (Eren, 2000). Örgütlerin en fazla verimi elde edebilmesi için iş görenin iş tatminine ve motivasyonuna önem vermesi, işverenlerin de iş yerlerini ödüllendirici ve sıkıntısız

hale getirmeleri gerekmektedir (Oğraş, 2001). Yönetimde, çalışanların bir taraftan yüksek performans göstererek, organizasyonun amaçlarını elde etmeleri ve diğer taraftan da kendileri için iş tatminini sağlamaları beklenir (Barutçugil, 2006).

20. yüzyılda örgütler çalışanlardan yüksek verim almak için onların motivasyonunun sağlanması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda genel olarak; ücret artırımı, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendilerini gösterme olanağı, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, üstlerin kendilerine adil davranması, üstlerce beğenilmek, özel sorunlara yardım ve örgütün üyesi olduğu duygusunu geliştirmenin çalışanlar için motivasyon kaynağı olduğu belirtilmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003). Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yüksek, işe devamsızlık oranları ise düşük olmaktadır (Aydın, 2000).

Çalışanları kurum yararına hareket ettirmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte kalmasını sağlamak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003). İşletmelerin çalışanlarından beklentileri birbirinden farklılık gösterdiği gibi, çalışanlarının motivasyonunu arttırmak ve iş tatminlerini sağlamak için kullanacağı yöntemler de birbirinden farklı olmalıdır. Çalışanları motive eden faktörler, motivasyon teorilerinde de farklı bakış açılarıyla incelenmiş ve çalışanları motive etmek için yol gösterici olduğu düşünülmektedir.

### 1.3.3 Motivasyon Teorileri

Çalışma motivasyonu alanının 1930 yıllarında resmi olarak kabul edilmesinden bu yana örgütsel ortamlardaki motive edilmiş davranışları hem açıklamak hem de yordamak için çok sayıda teorik model geliştirilmiştir (Sinangil, 2009). Motivasyon teorilerini "kapsam" teorileri, "süreç" teorileri olarak inceleyebiliriz.

#### 1.3.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin odak noktası bireysel ihtiyaçlardır. Kapsamına göre motivasyon teorilerinde; personel nasıl motive edilir? Sorusuna cevap aranmaktadır. Süreç teorilerinin odak noktası ise, davranışın ortaya çıkışından durduruluşuna kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir (Keser, 2006).

Literatürde yapılan incelemeler sonucunda Kapsam Teorileri başlığı altında, Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer' in E-R-G Teorisi, Herzberg' in Çift Etmen Teorisi ve Mc Clelland' ın Başarma İhtiyacı Teorisi incelenecektir.

##### 1.3.3.1.1 Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, Hümanist Psikoloji' nin öncülerinden biri sayılmaktadır. Maslow, motivasyon kuramını hiyerarşik bir biçimde ortaya koyarak, insanoğlunda bir çok ihtiyacın görüldüğünü belirtmiştir (Izgar, 2003).

Maslow' a göre, insanın basamaklı bir hiyerarşi gösteren temel ihtiyaçları iki motivasyon grubuna ayrılmaktadır. Maslow, bunlarla ilgili olarak "aşağı seviyedeki ihtiyaçlar" ve "yüksek seviyedeki ihtiyaçlar" kavramlarını kullanmaktadır. Maslow,

tüm güdüleri hiyerarşik olarak, aşağıdan yukarı doğru sıralayarak sınıflandırmıştır (Arık, 1996). Hiyerarşinin en altında yer alan güdüler bedensel gereksinimlerden kaynaklanmaktadır Hiyerarşide yukarılara doğru çıkıldıkça güdülerin daha ayrıntılı kaynakları olduğu izlenmektedir (Morris, 2002).

Maslow, hiyerarşik sıra takip eden bu ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamış ve beş gruba ayırmıştır. Bunlardan ilk iki grup ‘ Fizyolojik İhtiyaçlar’ grubunu, diğer üç grup ise ‘ Üst Düzeydeki İhtiyaçlar’ grubunu oluşturmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005).

İhtiyaçlar Hiyerarşisinin en alt basamağında gıda, su, barınma, ısınma gibi fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bunun üstünde sırasıyla emniyet, ait olma ve sevgi, değer-saygı, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları gelmektedir. Genel olarak bir ihtiyacın ortaya çıkması bunun altındaki ihtiyacın tatmin edilmesine bağlıdır. Bu alt sıradaki ihtiyaç belirli bir oranda tatmin edilmedikçe bunun üstündeki ihtiyaçlar kendilerini hissettirmez, insan organizmasını güdülendiremezler (Arık, 1996). İnsanlarda ortak olan beş temel ihtiyacı en aşağıdan yukarıya doğru sırasıyla açıklayacak olursak:

*Fizyolojik ihtiyaçlar:* Maslow’ un “ihtiyaçlar hiyerarşi teorisinin en alt basamağında yeme, içme, uyuma, cinsellik gibi temel fizyolojik ihtiyaçlar yer alır. Bunlar insanın yaşamını fizyolojik olarak devam ettirebilmesi için gereken ihtiyaçladır (Arık, 1996).

*Güvenlik ihtiyaçları:* Fizyolojik ihtiyaçlar belirli bir düzeyde giderildikten sonra bir üst düzeydeki ihtiyaçlar kendini göstermektedir. Bunlar korunmaya yönelik güvenlik ihtiyaçlarıdır (Önen ve Tüzün, 2005). Güvenlik ihtiyaçlarının içerisine hem iş güvenliği hem de sosyal güvenlik girmektedir. Ancak hepsinden önce insanların kendilerini güven içerisinde hissetmesi önemlidir. Güvenlik ihtiyaçlarının önem

sırasına göre, önce can güvenliği, sonra mal güvenliği gelmektedir. Bunların ardından ise iş güvenliği ve sosyal güvenlik önemsenmektedir (Öztekin, 2002).

*Ait olma ve Sevgi İhtiyaçları:* Fizyolojik ihtiyaçlar adı verilen birinci grup ihtiyaçların, tamamen olmasa da, kısmen giderilmesi sonucunda kişi kendini rahat ve güvende hissetmektedir. Böylece ikinci grup ihtiyaçların ilk düzeyindeki ait olma ve sevgi ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005). Çalışanlar ait olma ihtiyaçlarının çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmek istemektedirler (Eren, 2005).

Ait olma ve sevgi ihtiyacının ortaya çıktığı birey, şimdiye kadar hissetmediği bir derecede dost, arkadaş, sevgili, eş, çocuk, aile yokluğunu hissetmeye başlamaktadır. İnsanlarla ilişkilerinde sevginin bulunmasını, sevmeyi, sevilmeyi, aile ve grup üyelerinin gönlünde bir yerinin olmasını ister. Birey, bu basamakta yalnızlığın, toplumdan uzaklaşmanın, reddedilmenin, arkadaşsızlığın acılarını daha kesin ve şiddetli yaşamakta ve bu ihtiyacını gidermek için tatmin etme yoluna gitmektedir (Arık, 1996).

*Saygı ihtiyaçları:* Bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra grup içinde ve grup dışında kendisine sürekli bir değer verilmesini arzu etmektedir (Eren, 2011). Saygı ihtiyacı iki şekilde karşılanmaktadır. İlk olarak saygı ihtiyacı güç, hüner, yetenek, kendine güven ve bağımsızlıkla örtüşmektedir. Diğer saygı ihtiyacı ise; saygınlık, statü, ün, üstünlük, önem, değer ve takdir duygularından meydana gelmektedir (Izgar, 2003).

Çalışanların saygı ihtiyacını tatmin etmek için işyerlerinde birtakım düzenlemelere gidilmesi uygun olabilmektedir. Çalışanlara altından kalkabilecekleri ölçüde sorumluluk vermek, işle ilgili alınacak kararlarda fikrini sormak,

yeteneklerini kullanabilecek işler vermek gibi uygulamalara başvurmak, çalışanların işe ve iş yerine bağlılıklarını artmasını ve çalışma motivasyonlarının yüksek kalmasını sağlamaktadır (Önen ve Tüzün, 2005).

*Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları:* Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin beşinci ve son basamağını oluşturmaktadır. Bu ihtiyaç *"kişinin potansiyellerinin en üst noktasına ulaşma, yeteneklerini, becerilerini en üst düzeyde harekete geçirme arzusunu ifade etmektedir"* (Önen ve Tüzün, 2005). Kendini gerçekleştirme, *"devamlı kendini geliştirme ve kişinin olabileceği her şeyi olması"* anlamına gelmektedir (Tınaz, 2005).




**Şekil 1**: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** Telman, N. (2006*). Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü*. İstanbul: Epsilon, s. 53, 3. Baskı

#### 1.3.3.1.2. F. Herzberg' in Çift Etmen Teorisi

Herzberg 1959 yılında yayınlamış olduğu "*İşte Motivasyon*" adlı kitabında önerdiği teorisini çeşitli işletmelerde çalışan 200'ü aşkın mühendis ve muhasebeci üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına dayandırmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ortaya çıkan faktörler iki grupta toplanmıştır. Bu iki grup faktör birbirinden tamamen bağımsız durumdadır. Birinci gruptaki faktörler memnuniyet

yaratan ve personeli daha fazla çalışmaya teşvik eden faktörlerdir. Herzberg bu faktörlere "motive edici faktörler" adını vermiştir. İkinci gruptaki faktörler ise personeli memnuniyetsizliğe götüren faktörlerdir. Herzberg, bunlara "Hijyen faktörler" demiştir (Yalçın, 1991).

Hijyen faktörler; denetim, personel arasındaki ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği, ücret düzeyi gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin tümü görev yapılan yer ve çevreyle ilgilidir. Hijyen faktörleri olumsuz olduğu zaman, teoriye göre iş tatminsizliği oluşmaktadır. Diğer taraftan olumlu olduğunda ise; çalışanların çalışma ortamlarının iyi olduğunu algılaması sonucu işinden memnuniyet artmaktadır (Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas & Garrod, 2005).

Motive edici faktörler; kişisel doyum sağlama özelliğine sahip oldukları için güdüleyici bir potansiyele sahiptir. Başarı, tanınma, ilerleme olanakları, kendini geliştirebilme olanakları, takdir, sorumluluk motive edici faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörler, bireyi yöneltici, özendirici ve giderildikleri ölçüde doyum yaratıcı niteliktedirler (Tınaz, 2005).

Herzberg' in çift faktör kuramına göre, örgütler öncelikle ücret, çalışma koşulları ve örgüt politikası gibi hijyenik faktörleri asgari seviyeye getirmeli, daha sonra çalışanları motive eden işin kendisi, başarı, terfi imkanları, statü ve saygınlık gibi etkenlere yönelmelidirler (Hekim, 2002).

#### 1.3.3.1.3. Mc Cleland Başarma İhtiyacı Teorisi

Bir psikolog olan Clelland, Maslow ve Herzberg' den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuştur. Mc Clelland, Maslow' dan farklı olarak dört tür insan

ihtiyacı üzerinde durmaktadır. Bunlar; başarı, bağlanma, uzmanlık ve güç kazanma ihtiyaçlarıdır.

*Başarı ihtiyacı:* Başarı güdüsü; güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzusudur. Başarı ihtiyacı yüksek olan bir birey, gerçekleşmesi zor hedefleri seçmekte ve bunlara ulaşmak için çok büyük gayret ve çaba göstermektedir.

*Bağlanma güdüsü:* Bağlanma güdüsü; insanlarla ilişki kurma güdüsüdür. Bir gruba bağlanmayı ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Başarı güdüsüne sahip olan kişiler, başarı ve başarısızlık düzeyine ilişkin geribildirim aldıklarında daha iyi performans göstermektedirler. Bununla beraber, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye de büyük önem vermektedirler.

*Güç kazanma:* Güç kazanma güdüsü; kontrolü elde bulundurma ve sağlama güdüsüdür. Bu güdüye sahip kişiler, kendilerine ulaşılması zor hedefler seçerek bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecek ve kullanabilecek tutum sergilerler.

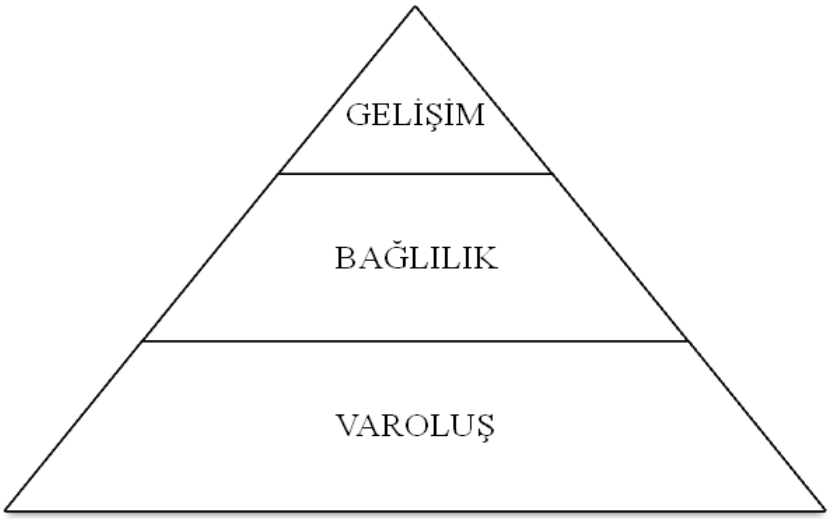
*Uzmanlık güdüsü:* Bu güdüye sahip bireyler kaliteli iş yapmaya özen gösterirler ve işlerinde profesyonellik ararlar (Izgar, 2003).

#### 1.3.3.1.4. Alderfer' in E-R-G Teorisi

Alderfer, Maslow' un teorisini değiştirerek yeni bir teori ortaya koymuştur. Alderfer, kuramında üç farklı gereksinmeden söz etmektedir. Bunlar; kurama adını veren "varoluş" (existance), "bağlılık" (relatedness) ve "gelişme" (growth) ihtiyaçlarıdır. İlk sıradaki varoluş ihtiyaçları; yeme, içme, ücret, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel ihtiyaçlardan oluşmaktadır. İkinci sıradaki bağlılık ihtiyaçları; işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü sıradaki gelişme

ihtiyaçları ise; özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ifade etmektedir (Önen ve Tüzün, 2005).

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan fizyolojik ihtiyaçlar ile varoluş ihtiyaçları örtüşmektedir. İkinci basamakta ise; Alderfer' in bağlılık ya da ilişkiler kurma ihtiyacı ile Maslow' un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basamağı aynı hiyerarşide yer almaktadır. Üçüncü ve son basamakta ise; ERG teorisinin gelişme ihtiyacı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı aynı seviyede yer almaktadır (Koçel, 2001). Maslow' un teorisinden farklı olarak Alderfer, üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmadan önce alt düzey ihtiyaçların doyurulması gerektiğini vurgulamamakta ve hatta üç ihtiyacın aynı anda aktif olabileceğini savunmaktadır (Tınaz, 2005).




**Şekil 2**: Alderfer'in E-R-G Teorisi

**Kaynak:** Önen, L. & Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon.* İstanbul: Epsilon, s.41, 1. Baskı

### 1.3.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Süreç

teorileri, insan davranışlarının altında yatan güdüleri ve ihtiyaçları açıklamaktan ziyade, bireyi bu davranışa sevk eden dış faktörleri açıklamaktadır (Eroğlu, 2000).

Süreç kuramları, davranışın ortaya çıkışından durduruluşuna kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklamaktadır. Bu kuramlar, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır (Eren, 2010). Süreç kuramlarını; Davranış şartlandırması teorisi, Adams' ın denge teorisi ve Vroom' un beklenti teorisi olarak açıklayabiliriz.

#### 1.3.3.2.1. Davranış Şartlandırması Teorisi

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma kavramıdır. Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü sonuçsal şartlandırmadır. Bu türün ana fikri; davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uyarlanması ile de "örgütsel davranış değiştirme" adı verilen yeni bir alan doğmuştur (Kaplan, 2007).

Bu teoride kullanılan olumlu ve olumsuz motivasyon tedbirlerinin amacı personelde öğrenmeyi ve davranış değişikliğini gerçekleştirmektedir. Çevre ve yöneticiler tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar kolayca öğrenilmekte ve tekrar edilmekte, çevre ve yöneticinin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir (Eren, 2010).

#### 1.3.3.2.2. Adams' ın Denge Teorisi

Denge teorisinin temelinde bilişsel algılama süreçleri vardır. Bilişsel algılama süreçlerinde bireysel farklılıklar ön plana çıkmakta ve algılamayı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır (Izgar, 2003).

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Bu teorinin ana fikri; çalışanların iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun onların motivasyonunu etkilemesidir. Kişi kendisinin sarf ettiği çabalarla, sonuçta elde ettiği kazanımları, aynı örgütte ve özellikle eşit konumda olduğu iş arkadaşlarının çabaları ve onların elde ettikleri kazanımları ile sürekli olarak karşılaştırmaktadır (Can, 1999). Bunun sonucunda ise, çalışan işine karşı olumlu ya da olumsuz düşünceler geliştirecektir.

Denge teorisi değiş-tokuş esasına dayanmaktadır. Çalışan ortaya koyduğu emek karşılığında bir ödül alma beklentisi içindedir. Harcanan emeğin miktarıyla elde edilen ödül miktarı dengede olmalıdır. Adams' a göre değiş- tokuşun olduğu her ortamda dengesizliğin ortaya çıkma olasılığı mevcut olup, bunun sonucunda kişi ya inançlarını ya da davranışlarını değiştirerek denge durumunu oluşturmak için harekete geçmektedir. Çalışan, yaptığı iş karşılığında aldığı ücretin yeterli olduğunu düşünürse, performansı da yüksek olmaktadır. Alınan ücretin ortaya koyulan emeği karşılamaması durumunda ise, kişi işten kaçınmaya çalışmaktadır (Önen ve Tüz, 2005).

#### 1.3.3.2.3. Vroom' un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi; motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak, ödüllerin davranışı nasıl yönlendirdiğini açıklamaya çalışmaktadır. Kişinin davranışının kendisine ödül ya da arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive olmaktadır. Aksi halde, davranışın sonucunda herhangi bir ödül elde etmemesi durumunda, kişi o davranışı tekrar göstermek için motive olmamaktadır.

Beklenti teorisine göre; motivasyon, üç tür bilişsel durumun matematiksel bir fonksiyonudur. Bu fonksiyon aşağıdaki gibi formüle edilebilir:

MOTİVASYON = BEKLENTİ x ( VALENS X ARAÇSALLIK)

Bu denklemde motivasyon, bireyin işine yönelik bir davranış dizisine karşı hazırlıklı olma durumunu ifade etmektedir (Önen ve Tüz, 2005). Beklenti, bireyin belirli davranışının belirli sonuçları olacağı konusundaki inancın gücünü ifade etmektedir. Birey, davranışının belli bir sonuç doğurmayacağını düşünüyorsa beklenti değeri azalmakta, davranışından kesin bir sonuç elde edeceğine inanıyorsa ise, beklenti değeri artmaktadır (Günbayı, 2000).

Valens bir ödülün, kişi için ifade ettiği değerdir. Kişinin bir şeyi arzu etme derecesidir. Araçsallık ise, bir ödülle sonuçlanacak davranışın öznel olasılığıdır. Bu iki değerin birbiriyle çarpılması sonucunda motivasyon değerine ulaşılmaktadır. Sonuç olarak, motivasyon değeri yüksekse, kişi ortaya koyacağı davranış sonucunda elde edeceği ödül sayesinde motive olmaktadır. Motivasyon değeri düşükse ise, kişi davranışı gerçekleştirmek üzere motive olmamaktadır (Önen ve Tüz, 2005).

Clark (1979)' a göre, bir yöneticinin çalışanlarının beklentilerini ve onlar için nelerin çekici olduğunu anlaması son derece önemlidir. Bu nedenle yönetici, çalışanların amaçlarını, deneyimlerini ve kişilik özelliklerini bilmelidir. Yönetici

kendisinin yeterli olmadığı yerlerde gerekirse danışmanlar aracılığıyla çalışanların karakteristik yapılarını ve motive edici olan şeyleri kavramaya çalışmalıdır (aktaran: Göncü, 2005).

### 1.3.4. Motivasyon Alanında Yapılan Araştırmalar

Günümüzde motivasyon kavramı örgütsel ve bireysel düzeyde birçok araştırmaya konu olmaktadır. Bu araştırmalardan bazılarına aşağıda değinilmiştir.

Türk ve Tuna (2006)'nın çalışmasında kamu ve özel sektör alanında çalışan iş görenlerin motivasyon düzeyleri karşılaştırılmıştır. Yapılan araştırmada, kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde iş gören motivasyonunun, özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerdeki iş gören motivasyonundan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Göncü (2005), kamu ve özel sektör çalışanlarının motivasyon düzeyleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, her iki sektörde de çalışanların motivasyonunun orta düzeyde olduğu saptanmış ve genel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Karl & Sutton, özel sektör ve kamu sektöründe yer alan işletmelerde en önemli motivasyon faktörünü araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, özel sektörde çalışan personel için en önemli motivasyon faktörü yüksek maaş iken; kamu işletmesinde çalışan personel için, işin çekiciliği ve farklılığı olduğu sonucuna varılmıştır (aktaran Jost, Dawson & Shaw, 2005, s.341).

Öztürk ve Dündar (2003), Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlığı merkez örgütlerinde çalışan 150 görevli ile kamu çalışanlarını motive eden faktörleri belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Kamu çalışanlarını motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamak amacıyla yapılan

bu araştırmada, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, iş görenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı bulgusuna ulaşılmaktadır.

Humphrey & Russel (2004), hasta bakımında temel rolü oynamasına rağmen tıp doktorlarının motivasyonu konusunda yeterli çalışma yapılmadığını belirtmektedir. Bu konuda kendi yaptıkları araştırmada, doktorların önemli bir bölümünün en fazla maddi imkanlarla motive edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Usugami & Park (2006), motivasyon faktörlerinin, milliyetlere göre değişkenlik gösterip göstermediğini araştırmıştır. Japon ve Koreli yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada, Japon yöneticilerin motivasyon yönetimine Koreli yöneticilerden daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Koreli yöneticiler için iş güvencesi en önemli motiv iken; Japon yöneticiler için en önemli motiv, işletme politikası ve iş amaçları konusunda bilgi sahibi olduğu ortaya konmuştur.

Tanglay (2009), sosyal hizmet çalışanlarının iş tatmini ve motivasyon ilişkisini incelediği araştırmasında, çalışanların en yüksek motivasyon boyutunun temel fizyolojik ihtiyaçlar olduğunu belirtmiştir.

Akgüç (2011)' ün özel güvenlik görevlileriyle yapmış olduğu çalışmasında ise; araştırmaya katılan özel güvelik görevlilerinin motivasyonları ile yaş, cinsiyet, eşlerin çalışma durumu, çocuk sayısı, görev yeri ve görev süresi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kırcı (2010)' nın yapmış olduğu araştırmada da motivasyon ile yaş grupları, cinsiyet, medeni durum ve kıdem arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Ölçer (2005)' in mağazada çalışanların motivasyon düzeylerini incelediği araştırmasında, motivasyon düzeyi ile iş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, adil bir

performansa dayalı ücret, iş arkadaşlarıyla işbirliği, uygun çalışma ortamı, ekip çalışması yapılması ve iş rotasyonu değişkenleri arasında anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır.

### 1.3.5. İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

İş tatmini ve motivasyon kavramlarının birbiriyle özdeş olduğu söylenilebilir. Her ikisi de zihinsel olmaktan çok hissi birer kavramdır. Bu iki kavramın birbirinden farklı olan yönü ise, tatmin kavramı bireyin iç huzuru ve rahatlığıyla ilgiliyken, motivasyon olgusu ise bireyin davranışlarını belirli bir amaca yönelterek harekete geçirmesidir. Bu anlamda motivasyon, amaca yönelik davranışla ilişkili bir durumu ifade etmekteyken iş tatmini ise; amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumu ifade etmektedir (Şimşek, 1995).

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon teorileriyle gerçekleşmiştir. Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon teorilerinin herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek oldukça güçtür (Toker, 2007). Bu teorilerden biri olan Maslow' un ihtiyaçlar hiyeraşisinde de bu iki kavram ilişkilendirilmiştir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temelini oluşturan; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme faktörleri insanların nelerden tatmin sağlamak istedikleri konusunda yol göstermektedir. Bu teoriye göre, alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edildikçe birey daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçmektedir. İnsanı motive eden ve tatmin sağlayan faktörler aynı olmakla birlikte, bir ihtiyaç tatmin edilince motivasyon faktörü olmaktan çıkmaktadır. Başka

bir ihtiyaç motivasyon faktörü olmaktadır. Bu durumda, iş tatmini ve motivasyon ilişkisinde motivasyon faktörünün değişerek devam ettiği söylenilebilir (Telman ve Ünsal, 2004).

### 1.3.6. İş Tatmini ve Motivasyon Alanında Yapılmış Araştırmalar

Akgüç (2011)'ün 296 kişiden oluşan özel güvenlik görevlileriyle yaptığı çalışmasında, çalışanların motivasyonları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çolak (2009)'ın otel işletmelerinde çalışan 252 işgörenin motivasyonu ve iş tatmini ilişkisini araştırdığı çalışmasının sonucuna göre; motivasyon ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğuna ulaşılmaktadır. Maskulin meslek çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonu ilişkisini araştıran Kavi (2010), çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğunu savunmaktadır. Köroğlu (2011), turist rehberlerinin iş tatmini ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performasla ilişkisini incelemiş ve araştırmanın sonucunda, çalışanların genel iş tatmini ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir.

## 1.4. Amaç

Çalışanların iş tatmini ve motivasyonu, çalışma unvanı ve çalışma koşullarına göre farklılık gösterebilmektedir. Aynı zamanda iş güvencesinin sağlanması, ücretin adil olması, çalışma saatleri, yaş ve hizmet süresi gibi faktörler bireylerin iş tatmini ve motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Eren, 2004).

Çalışanların çalışma unvanı olarak; kadrolu veya taşeron olarak çalışması onların işine karşı tutumlarını etkiyebilmektedir. Bir işletmede benzer işlerde

bulunan kadrolu ve taşeron çalışanların yaptıkları işin özelliği aynı olsa da, o işin sağladığı çalışma şartları sonucunda işlerine karşı geliştireceği tutumların her iki çalışma unvanına göre farklılık göstereceği düşünülmektedir.

Taşeron çalışanların aldıkları ücret, çalışma saatleri ve iş güvencelerinin olmaması, onların iş tatminini sağlayan faktörler bakımından farklılık göstereceği düşünülmektedir. İşten çıkarılma kaygısı içinde olmayan kadrolu çalışanların ise, iş tatminini sağlayan faktörler, taşeron çalışanların iş tatmini ve motivasyon değişkenleri açısından farklılık göstereceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, kadrolu ve taşeron çalışanların iş tatmini ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkisini belirlemektir.

Kadrolu ve taşeron çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre iş tatmini ve motivasyon değişkenlerinin değişip değişmediğinin belirlenmesi, araştırmanın diğer bir amacıdır.

Bu amaçlara yönelik aşağıda belirtilen hipotez test edilmiştir.

$H_1$: Kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatmini ve motivasyon değişkenleri arasında farklılık vardır.

**Diğer Araştırma Soruları**

Belirtilen amaç ve araştırma hipotez ışığında aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır.

1. Kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatminleri çalışma unvanına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. Kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6. Kadrolu ve taşeron çalışanlarının motivasyonları anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7. Taşeron çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

8. Kadrolu çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 1.5 Araştırmanın Önemi

Konu ile ilgili literatür taraması sonuçlarına göre; iş tatmini ve motivasyon konularında birçok araştırmaların yapıldığı; ancak eş zamanlı olarak benzer işlerde bulunan kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatmini ve motivasyon değişkenini inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

Taşeronlaşma sürecinin hız kazandığı günümüzde, bu sistemin içine dahil olan çalışanların iş güvencesi olmaması, asgari ücretle çalışmaları, fazla çalışma

saatlerinde bulunarak ve daha az izin kullanarak çalışmalarının iş tatmini ve motivasyonlarını etkileyeceği düşünülmektedir. Buna göre iş güvencesi olduğu düşünülen ve aldıkları ücretlerinde taşeronlardan daha yüksek olduğu bilinen kadrolu çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının daha yüksek çıkacağı beklenilmektedir.

Bu araştırma, özelleştirme süreci öncesi geçiş sürecinde olan, benzer işlerde bulunan taşeron ve kadrolu çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarını inceleyen ilk çalışma olması bakımından önem arz etmektedir.

### 1.6. Kapsam ve Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2011 yılı ile sınırlıdır.

2. Araştırma, Manisa' nın Soma ilçesinde faaliyet gösteren ve anket uygulamasına katılan büyük ölçekli bir işletmede 207 taşeron çalışan, 213 kadrolu çalışan ile sınırlıdır. Bu işletmede çalışan beyaz yakalı çalışan ve memur unvanı olan çalışanlar araştırma kapsamı dışındadır.

3. Araştırmada, örneklem grubunun sosyo-demografik özelliklerine ilişkin veriler "Kişisel Bilgi Formu" nun; iş tatminine ilişkin veriler "Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ)"; motivasyon değişkenlerine ilişkin veriler "Motivasyon Ölçeği"nin ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır.

### 1.7. Varsayımlar

1. İş tatmini ve motivasyon bilimsel olarak ölçülebilen kavramlardır.

2. Bu araştırmada kullanılan ölçme araçları, ölçtükleri özellikler bakımından geçerli ve güvenilirdir.

3. Araştırmaya katılan kadrolu ve taşeron çalışanların, veri toplama araçları olan ölçekleri içtenlikle cevapladıkları kabul edilmiştir.

4. Araştırmanın örneklem grubu, evreni temsil etmektedir.

# BÖLÜM II

# YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evren ve örneklemi, veri toplama araçları, işlem yolu ve verilerin çözümlenmesi ile ilgili bilgiler sırasıyla verilecektir.

## 1.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı, aynı işletmede çalışan kadrolu ve taşeron çalışanların iş tatmini ve motivasyon değişkeni arasındaki ilişkisinin incelenmesidir. Araştırmanın amacına uygun sonuca ulaşabilmek için kantitatif yöntemlerle veri toplanmasına karar verilmiş; bu doğrultuda survey (anket) modeli tercih edilmiştir.

Survey, tarama modeli veya örneklem surveyi olarak da bilinir. Tarama modeli var olan durumu aynen resmetmeyi esas alır. Bu modelde temel olarak belirli özelliklere sahip bir nüfusun belirli sorulara nasıl cevap verdiği çalışma konusudur. Genellikle bu yöntemle çok sayıda kişiye ulaşmak istenilir. Yazılı ya da mülakat olarak verilen anketlerde bu amaca ulaşılmaya çalışılır. Bu anketler çoğunlukla derinlemesine bilgi vermekten çok, geniş kapsamlıdır. Survey yönteminde en önemli nokta, seçilen örneklemin genellemeler yapılması istenen nüfusu gerçekten temsil etmesidir (Karasar, 2001).

Araştırma bu niteliğiyle bir durumu var olduğu haliyle belirlemeyi amaçlayan betimsel bir çalışmadır.

## 1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2011 yılında Manisa'nın Soma İlçesi'nde faaliyet gösteren bir işletmenin kadrolu ve taşeron çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini ise; kadrolu ve taşeron çalışan unvanıyla görev yapan ve anket çalışmasına gönüllü olarak katılan işçiler oluşturmaktadır.

Örneklem grubu için bu işletmenin tercih edilmesinin başlıca nedenleri; benzer işlerde görev alan kadrolu ve taşeron işçilerin bulunması, birçok işletmeyi bünyesinde barındırması, 1000 çalışanının görev aldığı büyük ölçekli bir işletme olması ve araştırmanın yapılabilmesine imkân sağlanması olarak sıralanabilir. Araştırmaya katılan 213 kadrolu, 207 taşeron işçiden oluşan 420 işçinin demografik özelliklerine ait frekans ve yüzdeler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 2. Örneklem Grubunun Çalışma Unvanlarına Göre Dağılımı**

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| Taşeron işçi | 207 | 49,3 |
| Kamu/kadrolu işçi | 213 | 50,7 |
| Toplam | 420 | 100,0 |

Örneklem grubunun çalışma unvanlarına göre dağılımı Tablo 2'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işçilerin 207'si (% 49,3) taşeron işçi, 213'ü (% 50,7) kamu/kadrolu işçidir.

**Tablo 3. Örneklem Grubunun Yaşlara Göre Dağılımı**

| | | Taşeron işçi | | Kadrolu işçi | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | n | % | n | % |
| Yaş | 0-24 | 30 | % 14,5 | 3 | % 1,4 |
| | 24-29 | 87 | % 42,0 | 18 | % 8,5 |
| | 30-35 | 54 | % 26,1 | 18 | % 8,5 |
| | 36-41 | 15 | % 7,2 | 33 | % 15,5 |
| | 42-47 | 12 | % 5,8 | 42 | % 19,7 |
| | 48-53 | 3 | % 1,4 | 81 | % 38,0 |
| | 54 ve üstü | 6 | % 2,9 | 18 | % 8,5 |

Çalışma unvanı Taşeron işçi olanların 30'u (%14,5) 0-24, 87'si (%42,0) 24-29, 54'ü (%26,1) 30-35, 15'i (%7,2) 36-41, 12'si (%5,8) 42-47, 3'ü (%1,4) 48-53, 6'sı (%2,9) 54 ve üstü yaştadır. Çalışma unvanı Kamu/kadrolu işçi olanların 3'ü (%1,4) 0-24, 18'i (%8,5) 24-29, 18'i (%8,5) 30-35, 33'ü (%15,5) 36-41, 42'si (%19,7) 42-47, 81'i (%38,0) 48-53, 18'i (%8,5) 54 ve üstü yaştadır.

**Tablo 4. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı**

| | | Taşeron işçi | | Kadrolu işçi | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | n | % | n | % |
| Mesleki kıdem | 0-5 yıl | 156 | % 75,4 | 45 | % 21,1 |
| | 6-11 yıl | 30 | % 14,5 | 15 | % 7,0 |
| | 12-17 yıl | 9 | % 4,3 | 6 | % 2,8 |
| | 18-23 yıl | 3 | % 1,4 | 12 | % 5,6 |
| | 24-29 yıl | 3 | % 1,4 | 108 | % 50,7 |
| | 30 yıl ve üzeri | 6 | % 2,9 | 27 | % 12,7 |

Çalışma unvanı taşeron işçi olanların 156'sı (%75,4) 0-5 yıl, 30'u (%14,5) 6-11 yıl, 9'u (%4,3) 12-17 yıl, 3'ü (%1,4) 18-23 yıl, 3'ü (%1,4) 24-29 yıl, 6'sı (%2,9) 30 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Çalışma unvanı kamu/kadrolu işçi olanların 45'i (%21,1) 0-5 yıl, 15'i (%7,0) 6-11 yıl, 6'sı (%2,8) 12-17 yıl, 12'si (%5,6) 18-23 yıl, 108'i (%50,7) 24-29 yıl, 27'si (%12,7) 30 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

**Tablo 5. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı**

| | | Taşeron işçi | | Kadrolu işçi | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | n | % | n | % |
| Medeni durumu | Evli | 159 | % 76,8 | 198 | % 93,0 |
| | Bekar | 48 | % 23,2 | 15 | % 7,0 |

Çalışma unvanı taşeron işçi olanların 159'u (%76,8) evli, 48'i (%23,2) bekardır. Çalışma unvanı kamu/kadrolu işçi olanların 198'i (%93,0) evli, 15'i (%7,0) bekardır.

**Tablo 6. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

| | | Taşeron işçi | | Kadrolu işçi | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | n | % | n | % |
| Eğitim durumu | İlkokul | 30 | % 14,5 | 0 | % 0,0 |
| | Ortaokul | 27 | % 13,0 | 3 | % 1,4 |
| | Sanat okulu | 63 | % 30,4 | 177 | % 83,1 |
| | Lise | 63 | % 30,4 | 27 | % 12,7 |
| | Yüksekokul ve üstü | 24 | % 11,6 | 6 | % 2,8 |

Çalışma unvanı Taşeron işçi olanların 30'u (%14,5) İlkokul, 27'si (%13,0) Ortaokul, 63'ü (%30,4) Sanat okulu, 63'ü (%30,4) Lise, 24'ü (%11,6) Yüksekokul ve üstü Eğitim düzeyindedir. Çalışma unvanı Kamu/kadrolu işçi olanların 0'ı (%0,0) İlkokul, 3'ü (%1,4) Ortaokul, 177'si (%83,1) Sanat okulu, 27'si (%12,7) Lise, 6'sı (%2,8) Yüksekokul ve üstü eğitim düzeyindedir.

**Tablo 7. Örneklem Grubunun Aylık Gelire Göre Dağılımı**

| | | Taşeron işçi | | Kadrolu işçi | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | n | % | n | % |
| Aylık gelir | 500-1000 TL | 195 | % 94,2 | 0 | % 0,0 |
| | 1000-1500 TL | 12 | % 5,8 | 51 | % 23,9 |
| | 1500-2000 TL | 0 | % 0,0 | 54 | % 25,4 |
| | 2000-2500 TL | 0 | % 0,0 | 108 | % 50,7 |

Çalışma unvanı Taşeron işçi olanların 195'i (%94,2) 500-1000 TL, 12'si (%5,8) 1000-1500 TL, 0'ı (%0,0) 1500-2000 TL, 0'ı (%0,0) 2000-2500 TL Aylık geliri vardır. Çalışma unvanı Kamu/kadrolu işçi olanların 0'ı (%0,0) 500-1000 TL, 51'i (%23,9) 1000-1500 TL, 54'ü (%25,4) 1500-2000 TL, 108'i (%50,7) 2000-2500 TL Aylık geliri vardır.

## 1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak; örneklem grubun demografik bilgilerini belirlemek amacı ile araştırmacı tarafından hazırlanan ve 6 maddeden oluşan Kişisel Bilgi Formu, Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ) ve Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu'nda yer alan sorulara verilen yanıtlar, ilgili ölçek sonuçları ile beraber Alt Problem 1, Alt Problem 2, Alt Problem 3'ün, Alt Problem 4'ün yordanmasında ve Alt Problem 5'in kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ)' nin yanıtları, $H_1$, Alt Problem 1'in, Alt Problem 2'nin, Alt Problem 3'ün, Alt Problem 4'ün, Alt Problem 5'in, Alt Problem 7'nin ve Alt Problem 8'in yordanmasında kullanılmıştır. Motivasyon Ölçeği' nin yanıtları, $H_1$, Alt Problem 2'nin, Alt Problem 3'ün, Alt Problem 4'ün, Alt Problem 5'in, Alt Problem 6'nın, Alt Problem 7'nin ve Alt Problem 8'in yordanmasında kullanılmıştır.

### 2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu' nda işletmede çalışanların iş tatmini ve motivasyonları ile ilişkisi olduğu düşünülen; unvan, yaş, mesleki kıdem, medeni durum, eğitim

durumu ve ücret bilgilerini belirlemek amacı ile araştırmacı tarafından hazırlanmış 6 maddelik sorunun bulunduğu formdur.

### 2.3.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ)

Araştırmada yer alan taşeron ve kadrolu çalışanların iş tatmini MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ölçeğinin 100 soruluk uzun formu ile ölçülmüştür. Wiess, Dawis, England & Lofquist (1976) tarafından geliştirilen MSQ, iş doyumunu toplam 20 boyutta değerlendirmektedir. Boyutlar şunlardır: "Sosyal yardım/ hizmet" (1., 21., 41., 61., 81. maddeler) "yaratıcılık" (2., 22., 42., 62., 82. maddeler) , "ahlaki değerler" (3., 43., 63., 83. maddeler), "bağımsızlık" (4., 24., 44., 64., 84. maddeler), "çeşitlilik" (5., 25., 45., 65., 85. maddeler), "otorite" (6, 26, 46, 66, 86. maddeler), "yeteneğin ifadesi" (7., 27., 47., 67., 87. maddeler), "sosyal statü" (8., 28., 48., 68., 88. maddeler), "şirket uygulaması ve politikaları" (9., 29., 49., 69., 89. maddeler), "süpervizyon: insan ilişkileri" (10., 30., 50., 70., 90. maddeler), "sosyal güvenlik" (11., 31., 51., 71., 91. maddeler), "ücret" (12., 32., 52., 72., 92. maddeler), "çalışma koşulları" (13., 33., 53., 73., 93. maddeler), "ilerleme imkanı" (14., 34., 54., 74., 94. maddeler), "süpervizyon: teknik alan" (15., 35., 55., 75., 95. maddeler), "birlikte çalışan kişiler" (16., 36., 56., 76., ve 96. maddeler), "sorumluluk" (17., 37., 57., 77., ve 97. maddeler), "saygı" (18., 38., 58., 78., ve 98. maddeler), "başarı" (19., 39., 59., 79., ve 99. Maddeler) ve "aktivite" (20., 40., 60., 80. ve 100. maddeler) dir.

M.S.Q., Weiss, Dawis, England, Lofquist tarafından 1967' de geliştirilmiştir ve günümüze kadar pek çok araştırmacı kullanmıştır. Yıldırım (1996) tarafından yapılan bir çalışmada kısa formu geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve yapılan geçerlik ve güvenirlik

çalışması sonucunda Cronbach Alpha değeri .77 olarak bulunmuştur (Arabacı, 2010, 2804).

Uygulamada zaman limiti yoktur.

Testin başında uygulamayla ilgili yönergesi bulunmaktadır.

Soruları yanıtlamak için 5 seçenek vardır: Hiç tatmin edici değil, tatmin edici değil, ne tatmin edici ne tatmin edici değil, tatmin edici, çok tatmin edici. Deneklerden her soruda bu alternatiflerden birini işaretlemesi istenir.

MSQ Testini yorumlamak için persantil puanlar kullanılır. Ham puanları toplamak üzere kaydedilen bir tablo mevcuttur. Her boyut için tabloda beş sorunun cevabına ait puan alt alta gelir. Bunların toplamı işe uygun norm tablosundan, her bir boyut için persantil puanı bulunarak belirlenir. Persantil puanların yorumu:75' in üstü yüksek derecede iş tatmini, 25 ve altı düşük derecede iş tatmini ifade eder. 26 ile 74 persantil arasında olanlar ise normal iş tatmini olarak kabul edilir.

MSQ Testinde ayrıca genel iş tatmini, 20 adet belli sorulara verilen yanıtla belirlenebilir. Bu sorular: 24, 25, 28, 30, 35, 43, 51, 61, 66, 67, 69, 72, 74, 77, 82, 93, 96, 98, 99 ve 100' dür.

### 2.3.3. Motivasyon Geribildirim Anketi:

Önen ve Tüzün' nün kaleme aldığı "*Motivasyon*" adlı kitapta 'Motivasyon Geri Bildirim Anketi' nin değerlendirmesi şöyle analiz edilmektedir:

"Her cümlenin önünde yer almış olan " 7 6 5 4 3 2 1 " sayı dizisinin yerine "+3 +2 +1 0 -1 -2 -3" dizisi ile değiştirilir. Seçilen rakama karşılık gelen puanı "+" ve "-" işaretleri dikkate alarak, Maslow' un ihtiyaçlar üçgeni içindeki her bir ihtiyaç

düzeyine ait 4 adet cümle numarasının yanına taşınır. Sonra "+" ve "-" işaretleri dikkate alarak her basamak ayrı ayrı toplanır. Eğer bir basamaktaki toplam puan 6 ya da 6' dan azsa, o basamağa ait ihtiyaç yeteri kadar tatmin olmadığının göstergesidir" (Önen ve Tüzün, 2005, s.156).

"Kişisel bütünlük ihtiyacı" (madde 10, 11, 13 ve 18), "benlik ve takdir ihtiyacı" (madde 6, 8, 14 ve 17), "sosyal ihtiyaçlar" (madde 5, 7, 12, 15), "güvenlik ihtiyaçları" (madde 2, 3, 9 ve 19), "fizyolojik ihtiyaçlar" (madde 1, 4 16 ve 20) olarak ölçülmektedir.

### 1.4. İşlem

Kadrolu ve taşeron çalışanların paralel işlerde görev aldığı işletmeler araştırılmış ve bir şirketten uygulama için gerekli onay alınmıştır.

Verilerin tamamı, araştırmacı tarafından iki sayfa haline getirilen anket formları aracılığı ile elde edilmiştir. Anket formları araştırmacı tarafından işletmedeki şeflerin desteğiyle her birime açıklama yapılarak dağıtılmıştır. Araştırmacı çalışanlara mola saatlerinde ulaşarak, anket hakkında kısa bilgi vermiş ve gönüllü olarak katılmak isteyen işçilere anketleri dağıtmıştır. Araştırmacı, işletmedeki işçilere ulaşmak için her vardiyada işletmede bulunarak formlarını dağıtmıştır. Anket formları mola saatlerinin bitiminde araştırmacı tarafından işletmedeki tüm birimler ziyaret edilerek, toplanılmıştır.

Uygulamanın amacına ulaşması ve çalışanların soruları samimiyetle, kaygı duymadan cevaplandırmalarını kolaylaştırmak amacı ile anket formlarına isim yazılmaması istenmiştir.

Veri toplama çalışmaları, 28 Mart- 1 Nisan 2011 tarihleri arasında yoğun bir çalışmanın ardından tamamlanmıştır. Çalışmada, 800 işçiye dağıtılan anket formlarından 580 tanesi geri dönmüştür. Bazı anketlerin doldurulmaması ve eksik bırakılması nedeniyle 420 işçinin anket formu analiz için uygun görülmüştür.

### 2.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra normal dağılımın incelenmesi için Kolmogorov-Smirnov dağılım testi kullanılmıştır (Bkz: Ek-1). MSQ puanlarının hesaplanmasında norm tablosundaki puanlar kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak Non- Parametrik testlerden Mann Whitney U testi ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

# BÖLÜM III

# BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümlemeleri sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

## 3.1. Araştırmaya Katılan İşçilerin İş Tatmin Düzeylerinin Çalışma Unvanı Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

**Tablo 8.** Araştırmaya Katılan İşçilerin İş Tatmin Düzeylerinin Çalışma Unvanı Değişkenine Göre Farklılaşması

| | Grup | N | Ort (x) | Ss | MW | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Sosyal yardımlar | Taşeron işçi | 207 | 29,058 | 31,756 | 1805,000 | **0,006** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 12,732 | 10,970 | | |
| Yaratıcılık | Taşeron işçi | 207 | 54,841 | 26,377 | 2145,000 | 0,202 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 49,085 | 22,777 | | |
| Ahlaki değerler | Taşeron işçi | 207 | 7,072 | 13,846 | 1786,500 | **0,001** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 2,634 | 5,688 | | |
| Kendi kendine yetme | Taşeron işçi | 207 | 33,676 | 27,571 | 1586,000 | **0,000** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 19,915 | 17,766 | | |
| Çeşitlilik | Taşeron işçi | 207 | 58,449 | 24,420 | 2150,500 | 0,209 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 53,662 | 20,265 | | |
| Otorite | Taşeron işçi | 207 | 44,130 | 29,915 | 2286,000 | 0,493 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 40,873 | 28,901 | | |
| Yeteneğin ifadesi | Taşeron işçi | 207 | 47,826 | 24,928 | 1961,000 | **0,041** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 39,268 | 22,384 | | |
| Sosyal mevki | Taşeron işçi | 207 | 43,232 | 33,889 | 1942,500 | **0,031** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 33,296 | 28,414 | | |
| İşletme politikası ve uygulaması | Taşeron işçi | 207 | 67,536 | 29,216 | 1848,500 | **0,012** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 55,521 | 28,149 | | |
| İnsan ilişkileri | Taşeron işçi | 207 | 61,478 | 29,997 | 1746,500 | **0,003** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 47,366 | 24,867 | | |
| Emniyet | Taşeron işçi | 207 | 43,174 | 33,413 | 758,500 | **0,000** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 8,831 | 17,659 | | |
| Ödemeler | Taşeron işçi | 207 | 59,464 | 34,815 | 792,000 | **0,000** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 15,648 | 22,978 | | |
| Çalışma | Taşeron işçi | 207 | 61,391 | 33,928 | 1380,000 | **0,000** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| koşulları | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 34,324 | 22,671 | | |
| İlerleme | Taşeron işçi | 207 | 63,174 | 33,545 | 1845,500 | **0,011** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 48,648 | 32,145 | | |
| Süpervizyon teknik alanda | Taşeron işçi | 207 | 58,667 | 33,759 | 1660,000 | **0,001** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 40,183 | 31,021 | | |
| Çalışma arkadaşları | Taşeron işçi | 207 | 18,667 | 21,850 | 1940,000 | **0,029** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 12,296 | 16,775 | | |
| Sorumluluk | Taşeron işçi | 207 | 39,696 | 31,219 | 1636,500 | **0,001** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 22,944 | 20,892 | | |
| Takdir | Taşeron işçi | 207 | 56,971 | 32,122 | 2070,500 | 0,113 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 50,056 | 28,000 | | |
| Başarı | Taşeron işçi | 207 | 52,130 | 27,235 | 1483,000 | **0,000** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 33,732 | 19,118 | | |
| Aktivite | Taşeron işçi | 207 | 24,029 | 30,090 | 1830,000 | **0,007** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 10,986 | 16,772 | | |
| Genel iş tatmini | Taşeron işçi | 207 | 42,377 | 31,627 | 1346,500 | **0,000** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 213 | 20,282 | 16,744 | | |

Araştırmaya katılan taşeron ve kadrolu işçilerin iş tatmini ölçeği ve motivasyon anketi ile yapılan çalışmada, çalışma unvanı değişkinine göre sosyal yardımlar puanları (Mann Whitney U=1805,00; p=0,006<0,05), ahlaki değerler puanları (Mann Whitney U=1786,50; p=0,001<0,05), kendi kendine yetme puanları (Mann Whitney U=1586,00; p=0,000<0,05), yeteneğin ifadesi (Mann Whitney U=1961,00; p=0,041<0,05), sosyal mevki puanları (Mann Whitney U=1942,50; p=0,031<0,05), işletme politikası ve uygulaması puanları (Mann Whitney U=1848,50; p=0,012<0,05), insan ilişkileri puanları (Mann Whitney U=1746,50; p=0,003<0,05), emniyet puanları (Mann Whitney U=758,50; p=0,000<0,05), ödemeler puanları(Mann Whitney U=792,00; p=0,000<0,05), çalışma koşulları (Mann Whitney U=1380,00; p=0,000<0,05), ilerleme puanları (Mann Whitney U=1845,50; p=0,011<0,05), süpervizyon teknik alanda puanları (Mann Whitney U=1660,00; p=0,001<0,05), çalışma arkadaşları puanları (Mann Whitney U=1940,00; p=0,029<0,05), sorumluluk puanları (Mann Whitney U=1636,50; p=0,001<0,05), başarı puanları (Mann Whitney U=1483,00; p=0,000<0,05), aktivite puanları (Mann Whitney U=1830,00; p=0,007<0,05) ve genel iş tatmini

puanları(Mann Whitney U=1346,50; p=0,000<0,05) Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Bu farklılık, taşeron işçilerin sosyal yardımlar puanları, kamu/kadrolu işçilerin sosyal yardımlar puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin ahlaki değerler puanları, Kamu/kadrolu işçilerin ahlaki değerler puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin kendi kendine yetme puanları, Kamu/kadrolu işçilerin kendi kendine yetme puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin yeteneğin ifadesi puanları, Kamu/kadrolu işçilerin yeteneğin ifadesi puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin sosyal mevki puanları, Kamu/kadrolu işçilerin sosyal mevki puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin işletme politikası ve uygulaması puanları, Kamu/kadrolu işçilerin işletme politikası ve uygulaması puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin insan ilişkileri puanları, Kamu/kadrolu işçilerin insan ilişkileri puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin emniyet puanları, Kamu/kadrolu işçilerin emniyet puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin ödemeler puanları, Kamu/kadrolu işçilerin ödemeler puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin çalışma koşulları puanları, Kamu/kadrolu işçilerin çalışma koşulları puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin ilerleme puanları, Kamu/kadrolu işçilerin ilerleme puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin süpervizyon teknik alanda puanları, Kamu/kadrolu işçilerin süpervizyon teknik alanda puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin çalışma arkadaşları puanları, Kamu/kadrolu işçilerin çalışma arkadaşları puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin sorumluluk puanları, Kamu/kadrolu işçilerin sorumluluk puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin başarı puanları, Kamu/kadrolu işçilerin başarı puanlarından yüksektir; Taşeron işçilerin aktivite puanları, Kamu/kadrolu işçilerin aktivite puanlarından yüksektir ve Taşeron işçilerin genel iş tatmini puanları, Kamu/kadrolu işçilerin genel iş tatmini puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan işçilerin *yaratıcılık, çeşitlilik, otorite ve takdir* puan ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

### 3.2. Araştırmaya Katılan İşçilerin İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

**Tablo 9.** Yaşları 35 ve Altı Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması (Yaş=35 ve altı)

| | Grup | N | Ort | Ss | MW | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel iş tatmini | Taşeron işçi | 171 | 42,789 | 32,195 | 2047,500 | **0,000** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 39 | 21,692 | 17,400 | | |
| Kişisel bütünlük ihtiyacı | Taşeron işçi | 168 | 7,857 | 2,097 | 3159,000 | 0,725 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 39 | 8,000 | 3,277 | | |
| Benlik ve takdir ihtiyacı | Taşeron işçi | 168 | 8,339 | 2,676 | 2992,500 | 0,395 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 39 | 8,769 | 2,422 | | |
| Sosyal ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 168 | 8,339 | 3,052 | 2560,500 | **0,032** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 39 | 9,231 | 3,133 | | |
| Güvenlik ihtiyaçları | Taşeron işçi | 168 | 8,232 | 2,667 | 2731,500 | 0,103 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 39 | 9,077 | 2,333 | | |
| Fizyolojik ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 168 | 8,964 | 2,899 | 2637,000 | 0,055 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 39 | 9,769 | 2,486 | | |

Araştırmaya katılan taşeron ve kadrolu işçilerin iş tatmini ölçeği ve motivasyon anketi ile yapılan çalışmada, çalışma unvanı değişkenine göre genel iş tatmini (Mann Whitney U=2047,50; p=0,000<0,05) ve sosyal ihtiyaçlar (Mann Whitney U=2560,50; p=0,032<0,05) grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık, taşeron işçilerin genel iş tatmini puanları (x=42,789), kamu/kadrolu işçilerin genel iş tatmini puanlarından (x=21,692) yüksektir. Kamu/kadrolu işçilerin sosyal ihtiyaçlar puanları (x=9,231) taşeron işçilerin sosyal ihtiyaçlar puanlarından (x=8,339) yüksek olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işçilerin *kişisel bütünlük ihtiyacı*, *benlik ve takdir ihtiyacı, güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar* puanları ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

**Tablo 10.** Yaşları 35 Üstü Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması (Yaş=35 üstü)

| | **Grup** | **N** | **Ort** | **Ss** | **MW** | **P** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel iş tatmini | Taşeron işçi | 36 | 40,417 | 28,120 | 1764,000 | **0,000** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 174 | 19,966 | 16,531 | | |
| Kişisel bütünlük ihtiyacı | Taşeron işçi | 36 | 5,833 | 5,152 | 2961,000 | 0,844 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 168 | 6,571 | 3,499 | | |
| Benlik ve takdir ihtiyacı | Taşeron işçi | 36 | 6,833 | 4,095 | 2565,000 | 0,151 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 168 | 7,893 | 3,226 | | |
| Sosyal ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 36 | 7,083 | 3,451 | 2457,000 | 0,076 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 168 | 8,179 | 3,161 | | |
| Güvenlik ihtiyaçları | Taşeron işçi | 36 | 8,000 | 3,772 | 2893,500 | 0,682 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 168 | 8,625 | 2,718 | | |
| Fizyolojik ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 36 | 8,583 | 3,573 | 2520,000 | 0,110 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 168 | 9,536 | 2,862 | | |

Araştırmaya katılan işçilerin genel iş tatmini puanları ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=1764,00; p=0,000<0,05). Taşeron işçilerin genel iş tatmini puanları (x=40,417), Kamu/kadrolu işçilerin genel iş tatmini puanlarından (x=19,966) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işçilerin *kişisel bütünlük ihtiyacı, benlik ve takdir ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar* puanları

ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

**Tablo 11.** Mesleki Kıdemi 0-5 Yıl Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması

| | **Grup** | **N** | **Ort** | **Ss** | **MW** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel iş tatmini | Taşeron işçi | 156 | 46,135 | 32,111 | 1728,000 | **0,000** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 45 | 22,067 | 19,094 | | |
| Kişisel bütünlük ihtiyacı | Taşeron işçi | 153 | 7,686 | 2,848 | 3186,000 | 0,443 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 45 | 7,000 | 4,079 | | |
| Benlik ve takdir ihtiyacı | Taşeron işçi | 153 | 8,510 | 2,861 | 3276,000 | 0,618 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 45 | 8,867 | 2,332 | | |
| Sosyal ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 153 | 8,314 | 3,392 | 2965,500 | 0,154 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 45 | 8,867 | 3,481 | | |
| Güvenlik ihtiyaçları | Taşeron işçi | 153 | 8,353 | 2,686 | 2830,500 | 0,068 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 45 | 9,200 | 2,483 | | |
| Fizyolojik ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 153 | 9,176 | 2,715 | 3163,500 | 0,402 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 45 | 9,400 | 2,709 | | |

Araştırmaya katılan işçilerin genel iş tatmini puanları ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=1728,00; p=0,000<0,05). Taşeron işçinin genel iş tatmini puanları (x=46,135), Kamu/kadrolu işçinin genel iş tatmini puanlarından (x=22,067) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işçilerin *kişisel bütünlük ihtiyacı, benlik ve takdir ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar* puanları ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (p>0,05).

**Tablo 12.** Mesleki Kıdemi 5 Yıl Üstü Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması

| | **Grup** | **N** | **Ort** | **Ss** | **MW** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel iş tatmini | Taşeron işçi | 51 | 30,882 | 26,567 | 3325,500 | **0,015** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 168 | 19,804 | 15,981 | | |
| Kişisel bütünlük ihtiyacı | Taşeron işçi | 51 | 6,941 | 3,258 | 4009,500 | 0,750 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 162 | 6,796 | 3,329 | | |
| Benlik ve takdir ihtiyacı | Taşeron işçi | 51 | 6,765 | 3,128 | 3208,500 | **0,016** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 162 | 7,833 | 3,258 | | |
| Sosyal ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 51 | 7,529 | 2,221 | 3325,500 | **0,035** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 162 | 8,241 | 3,082 | | |
| Güvenlik ihtiyaçları | Taşeron işçi | 51 | 7,706 | 3,390 | 3586,500 | 0,153 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 162 | 8,574 | 2,686 | | |
| Fizyolojik ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 51 | 8,059 | 3,706 | 2754,000 | **0,000** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 162 | 9,630 | 2,819 | | |

Araştırmaya katılan taşeron ve kadrolu işçilerin iş tatmini ölçeği ve motivasyon anketi ile yapılan çalışmada, çalışma unvanı değişkenine göre genel iş tatmini (Mann Whitney U=3325,50; p=0,015<0,05) benlik ve takdir (Mann Whitney U=3208,50; p=0,016<0,05), sosyal ihtiyaçlar ve fizyolojik ihtiyaçlar (Mann Whitney U=3325,50; p=0,035<0,05) grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık, genel iş tatmini puanı açısından taşeron işçinin genel iş tatmini puanları (x=30,882), kamu/kadrolu işçinin genel iş tatmini puanlarından (x=19,804); kamu/kadrolu işçinin benlik ve takdir ihtiyacı puanları (x=7,833), taşeron işçinin benlik ve takdir ihtiyacı puanlarından (x=6,765); sosyal

ihtiyaçlar puanı açısından kamu/kadrolu işçinin sosyal ihtiyaçlar puanları (x=8,241), taşeron işçinin sosyal ihtiyaçlar puanlarından (x=7,529); fizyolojik ihtiyaçlar puanları açısından, kamu/kadrolu işçinin fizyolojik ihtiyaçlar puanları (x=9,630), taşeron işçinin fizyolojik ihtiyaçlar puanlarından (x=8,059) yüksek bulunmuştur**.**

Araştırmaya katılan işçilerin *kişisel bütünlük ihtiyacı, güvenlik ihtiyaçları* puanları ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

**Tablo 13.** Medeni Durumu Evli Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması

| | Grup | N | Ort | Ss | MW | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel iş tatmini | Taşeron işçi | 159 | 45,925 | 32,005 | 7636,500 | **0,000** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 198 | 20,364 | 16,595 | | |
| Kişisel bütünlük ihtiyacı | Taşeron işçi | 156 | 7,558 | 3,120 | 13122,000 | **0,046** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 192 | 6,891 | 3,474 | | |
| Benlik ve takdir ihtiyacı | Taşeron işçi | 156 | 8,019 | 3,095 | 14526,000 | 0,627 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 192 | 8,109 | 3,106 | | |
| Sosyal ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 156 | 8,154 | 2,887 | 14085,000 | 0,336 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 192 | 8,359 | 3,051 | | |
| Güvenlik ihtiyaçları | Taşeron işçi | 156 | 8,288 | 2,743 | 13729,500 | 0,178 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 192 | 8,719 | 2,638 | | |
| Fizyolojik ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 156 | 9,327 | 2,638 | 13171,500 | **0,049** |
| | Kamu/kadroluişçi | 192 | 9,594 | 2,834 | | |

Araştırmaya katılan ve medeni durumu evli olan taşeron ve kadrolu işçilerin, çalışma unvanı değişkenine göre genel iş tatmini (Mann Whitney U=7636,50; p=0,000<0,05), kişisel bütünlük ihtiyacı (Mann Whitney U=13122,00; p=0,046<0,05) ve fizyolojik ihtiyaçlar (Mann Whitney U=13171,50; p=0,049<0,05) grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu

farklılık, evli olan taşeron işçilerin kişisel bütünlük ihtiyacı puanları (x=7,558), evli olan kamu/kadrolu işçinin kişisel bütünlük ihtiyacı puanlarından (x=6,891) ve evli olan kamu/kadrolu işçilerin fizyolojik ihtiyaçlar puanları (x=9,594), evli olan taşeron işçilerin fizyolojik ihtiyaçlar puanlarından (x=9,327) yüksek bulunmuştur**.**

Araştırmaya katılan evli işçilerin *benlik ve takdir ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları* puanları ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

**Tablo 14.** Medeni Durumu Bekar Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması

| | **Grup** | **N** | **Ort** | **Ss** | **MW** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel iş tatmini | Taşeron işçi | 48 | 30,625 | 26,730 | 247,500 | 0,067 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 15 | 19,200 | 18,123 | | |
| Kişisel bütünlük ihtiyacı | Taşeron işçi | 48 | 7,313 | 2,416 | 355,500 | 0,941 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 15 | 6,200 | 3,840 | | |
| Benlik ve takdir ihtiyacı | Taşeron işçi | 48 | 8,250 | 2,779 | 283,500 | 0,212 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 15 | 7,400 | 3,112 | | |
| Sosyal ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 48 | 8,000 | 3,930 | 301,500 | 0,330 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 15 | 8,600 | 4,611 | | |
| Güvenlik ihtiyaçları | Taşeron işçi | 48 | 7,875 | 3,311 | 333,000 | 0,659 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 15 | 8,600 | 2,898 | | |
| Fizyolojik ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 48 | 7,500 | 3,730 | 252,000 | 0,077 |
| | Kamu/kadroluişçi | 15 | 9,400 | 2,230 | | |

Araştırmaya katılan ve medeni durumu bekar olan işçilerin genel iş tatmini, *kişisel bütünlük ihtiyacı, benlik ve takdir ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar* puanları ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann

Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

**Tablo 15.** Eğitim Düzeyi Sanat Okulu Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması

| | **Grup** | **N** | **Ort (x)** | **Ss** | **MW** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel iş tatmini | Taşeron işçi | 63 | 49,667 | 35,281 | 2565,000 | **0,000** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 177 | 19,475 | 15,614 | | |
| Kişisel bütünlük ihtiyacı | Taşeron işçi | 63 | 7,905 | 2,815 | 4234,500 | **0,012** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 171 | 6,579 | 3,469 | | |
| Benlik ve takdir ihtiyacı | Taşeron işçi | 63 | 9,095 | 1,965 | 4275,000 | **0,015** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 171 | 7,789 | 3,170 | | |
| Sosyal ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 63 | 9,048 | 2,166 | 4473,000 | **0,045** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 171 | 7,965 | 3,182 | | |
| Güvenlik ihtiyaçları | Taşeron işçi | 63 | 8,857 | 2,206 | 5022,000 | 0,423 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 171 | 8,491 | 2,710 | | |
| Fizyolojik ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 63 | 9,333 | 2,495 | 4837,500 | 0,223 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 171 | 9,509 | 2,881 | | |

Araştırmaya katılan taşeron ve kadrolu işçilerin iş tatmini ölçeği ve motivasyon anketi ile yapılan çalışmada, çalışma unvanı değişkenine göre genel iş tatmini (Mann Whitney U=2565,00; p=0,000<0,05, kişisel bütünlük (Mann Whitney U=4234,50; p=0,012<0,05), benlik ve takdir ihtiyacı (Mann Whitney U=4275,00; p=0,015<0,05) ve sosyal ihtiyaçlar (Mann Whitney U=4473,00; p=0,045<0,05) grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık, taşeron işçilerin genel iş tatmini puanları (x=49,667), Kamu/kadrolu işçinin genel iş tatmini puanlarından (x=19,475), taşeron işçilerin kişisel bütünlük ihtiyacı puanları (x=7,905), kamu/kadrolu işçinin kişisel bütünlük ihtiyacı puanlarından (x=6,579), taşeron işçinin benlik ve takdir ihtiyacı puanları (x=9,095), kamu/kadrolu işçinin benlik ve takdir ihtiyacı puanlarından (x=7,789) ve taşeron işçinin sosyal

ihtiyaçlar puanları (x=9,048), kamu/kadrolu işçinin sosyal ihtiyaçlar puanlarından (x=7,965) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işçilerin *güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar* puanları ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

**Tablo 16.** Eğitim Düzeyi Lise ve Yüksekokul Olan İşçilerin Çalışma Unvanlarına Göre İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin Farklılaşması

| | **Grup** | **N** | **Ort** | **Ss** | **MW** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel iş tatmini | Taşeron işçi | 87 | 35,862 | 28,266 | 1116,000 | 0,059 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 33 | 26,000 | 20,969 | | |
| Kişisel bütünlük ihtiyacı | Taşeron işçi | 84 | 7,786 | 2,207 | 1350,000 | 0,826 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 33 | 7,727 | 3,329 | | |
| Benlik ve takdir ihtiyacı | Taşeron işçi | 84 | 8,643 | 2,554 | 1228,500 | 0,334 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 33 | 9,091 | 2,390 | | |
| Sosyal ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 84 | 8,286 | 3,313 | 918,000 | **0,004** |
| | Kamu/kadrolu işçi | 33 | 10,182 | 2,365 | | |
| Güvenlik ihtiyaçları | Taşeron işçi | 84 | 8,393 | 3,010 | 1102,500 | 0,083 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 33 | 9,545 | 2,048 | | |
| Fizyolojik ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 84 | 9,321 | 2,934 | 1282,500 | 0,523 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 33 | 9,727 | 2,335 | | |

Araştırmaya katılan işçilerin sosyal ihtiyaçlar puanları ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=918,00; p=0,004<0,05). Kamu/kadrolu işçinin sosyal ihtiyaçlar puanları (x=10,182), Taşeron işçinin sosyal ihtiyaçlar puanlarından (x=8,286) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işçilerin iş tatmini, *kişisel bütünlük ihtiyacı, benlik ve takdir ihtiyacı, güvenlik ihtiyaçları ve fizyolojik ihtiyaçlar* puanları ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

### 3.3. Araştırmaya Katılan İşçilerin Motivasyon Değişkenlerinin Çalışma Unvanına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

**Tablo 17.** Araştırmaya Katılan İşçilerin Motivasyon Değişkenlerinin Çalışma Unvanı Değişkenine Göre Farklılaşması

| | **Grup** | **N** | **Ort** | **Ss** | **MW** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kişisel bütünlük ihtiyacı | Taşeron işçi | 204 | 7,500 | 2,980 | 2088,500 | 0,264 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 207 | 6,841 | 3,513 | | |
| Benlik ve takdir ihtiyacı | Taşeron işçi | 204 | 8,074 | 3,034 | 2313,500 | 0,888 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 207 | 8,058 | 3,120 | | |
| Sosyal ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 204 | 8,118 | 3,169 | 2207,500 | 0,548 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 207 | 8,377 | 3,191 | | |
| Güvenlik ihtiyaçları | Taşeron işçi | 204 | 8,191 | 2,898 | 2124,000 | 0,335 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 207 | 8,710 | 2,663 | | |
| Fizyolojik ihtiyaçlar | Taşeron işçi | 204 | 8,897 | 3,038 | 1944,500 | 0,079 |
| | Kamu/kadrolu işçi | 207 | 9,580 | 2,804 | | |

Araştırmaya katılan işçilerin *kişisel bütünlük ihtiyacı puanları, benlik ve takdir ihtiyacı puanları, sosyal ihtiyaçlar puanları, güvenlik ihtiyaçları puanları ve fizyolojik ihtiyaçlar* puanları ortalamalarının çalışma unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

### 3.4. Araştırmaya Katılan İşçilerin İş Tatminleri ile Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

**Tablo 18.** Taşeron İşçilerin İş Tatminleri ile Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

| | | Genel iş tatmini |
|---|---|---|
| Kişisel bütünlük ihtiyacı | r | -0,134 |
| | p | 0,057 |
| | N | 204 |
| Benlik ve takdir ihtiyacı | r | 0,104 |
| | p | 0,140 |
| | N | 204 |
| Sosyal ihtiyaçlar | r | 0,087 |
| | p | 0,216 |
| | N | 204 |
| Güvenlik ihtiyaçları | r | 0,060 |
| | p | 0,396 |
| | N | 204 |
| Fizyolojik ihtiyaçlar | r | -0,030 |
| | p | 0,670 |
| | N | 204 |

Tablo 18'den anlaşılacağı üzere, *genel iş tatmini ile kişisel bütünlük ihtiyacı, benlik ve takdir ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve fizyolojik ihtiyaçları* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamıştır (p>0,05).

**Tablo 19.** Kadrolu İşçilerin İş Tatminleri ile Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

| | | Genel iş tatmini |
|---|---|---|
| Kişisel bütünlük ihtiyacı | r | 0,018 |
| | p | 0,802 |
| | N | 207 |
| Benlik ve takdir ihtiyacı | r | -0,156 |
| | p | **0,024** |
| | N | 207 |
| Sosyal ihtiyaçlar | r | 0,069 |
| | p | 0,324 |
| | N | 207 |
| Güvenlik ihtiyaçları | r | -0,045 |
| | p | 0,522 |
| | N | 207 |
| Fizyolojik ihtiyaçlar | r | -0,090 |
| | p | 0,198 |
| | N | 207 |

Tablo 19'dan anlaşılacağı üzere, benlik ve takdir ihtiyacı ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %15,6 negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0,156$; $p=0,024<0,05$). Buna göre benlik ve takdir ihtiyacı puanı arttıkça genel iş tatmini puanı azalmaktadır.

*Kişisel bütünlük ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlar* ile *genel iş tatmini* arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$).

# BÖLÜM IV

# SONUÇ VE TARTIŞMA

Kamuya ait işletmelerde özelleştirme, hazırlıklar çerçevesinde kadrolu işçilerin emekliye ayrılarak veya tazminatı verilerek işten çıkarılmaları ve yerlerine geçici görevle taşeron işçilerin alınması süreci olarak değerlendirilebilir. Bu sürecin, kadrolu çalışanları iş güvencesi ve geleceğe ilişkin belirsizlik açısından negatif yönde etkilediği, kamu işçisinin garanti olarak gördüğü statüsünü belirleyen kadrosuna olan güvenini de azalttığı düşünülmektedir. Bu da beraberinde kamu çalışanının dahi iş güvencesinin olup olmadığı yönünde belirsizliklerin kaynağını oluşturabilmektedir.

Bu araştırmanın özelliği, özelleştirme sürecinde olan kamuya ait aynı işletmede benzer işleri yapan hem kadrolu hem de taşeron çalışanlar ile çalışılmış olmasıdır. Örneklemi oluşturan kadrolu ve taşeron işçi olarak çalışanlar, aynı işi eş zamanlı olarak yapmaktadırlar. Bu bir geçici süredir ve iş yaşamında nadir görülen bir durumdur. Kaynak araştırmasında da bu yapıda bir örneklem grubu ile yapılmış başka bir araştırma ile karşılaşılmamıştır.

Araştırmanın hipotezi belirlenirken, alanda yapılmış araştırmaların getirdiği bulgulara dayanarak, kadrolu olan işçileri, taşeron olanlardan ayıran en önemli faktörün iş güvencelerinin olduğu düşünülerek; kadrolu işçilerin iş tatmini ve motivasyonlarının daha yüksek olması beklenmekteydi. Bu araştırmanın sonuçlarına göre değişen koşullarla işletmenin özelleştirme sürecine girmesinin neden olduğu ve

böylece o işletmede çalışan kadrolu işçilerin de gelecek konusunda kaygılarını arttırmış olmasıyla farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma yapılan işletmenin özelleştirme öncesi bir süreçte olması, anketler uygulanırken genel gözlemler sonucunda da işletme içinde kadrolu çalışanların da bu tür kaygıları taşıdıkları görülmüştür. Taşeron çalışanlarda ise; ankete isim yazılmaması istenmesine rağmen işletmenin sonuçlardan haberdar olacağı ve bundan dolayı işten çıkarılma kaygılarının hakim olduğu izlenilmiştir.

Bu araştırmada, hipotez olarak ortaya konmuş olan "kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatmini ve motivasyon değişkenleri arasında farklılık vardır" savı desteklenmiştir. Kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların genel iş tatmini anlamlı olarak farklılaşmaktadır (Bkz: Tablo 8). Ancak bu farklılık taşeron işçilerin lehinedir. Bu sonuca göre; kadrolu işçinin iş güvencesinin olmamasının yanı sıra, geleceğine ait belirsizliğin getirmiş olduğu iş tatminsizliğinin ağır bastığı bunun yanı sıra taşeron işçinin statüsünün belli bir yapıda devam ettiği görülmektedir. Motivasyon değişkeni açısından kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Bkz: Tablo 17).

Yapılan araştırmalardaki örneklem grubunda kadrolu işçinin iş güvencesi olduğu esasına dayanılarak sonuçlar, kadrolu işçinin daha motive olduğu yönünde (Çarıkçı, 2004; Eğinli, 2009) açıklanmıştır. Bunun karşıtı olarak taşeron işçinin genel iş tatmini, araştırma sonuçlarına göre kadrolu çalışanlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur (Bkz: Tablo 8). Taşeron çalışanların iş tatmin alt düzeyleri incelendiğinde sosyal yardım, ahlaki değerler, kendi kendine yetme, yeteneğin ifadesi, sosyal mevki, işletme politikası ve uygulaması, insan ilişkileri, emniyet, ödemeler, çalışma koşulları, ilerleme, teknik alanda süpervizyon, çalışma arkadaşları,

sorumluluk, başarı ve aktivite boyutları kadrolu çalışanlardan daha yüksektir (Bkz: Tablo 8).

Motivasyon konusunda daha önce yapılmış olan araştırmalar Çolak (2009); Akgüç (2011); Kavi (2010); Köroğlu (2011), iş tatminiyle motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu üzerinde dururken, bu araştırma taşeron çalışanların iş tatminleriyle motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir (Bkz: Tablo 18). Motivasyon ve iş tatmini ilişkisi sadece kadrolu çalışanların benlik ve takdir ihtiyacı ile iş tatmini arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki göstermektedir (Bkz: Tablo 19).

Yapılan araştırmalar motivasyonun çalışma unvanına göre farklılık gösterdiğini savunurken (Türk ve Tuna, 2006), bu araştırmaya göre çalışanların çalışma unvanlarına (taşeron ve kadrolu) göre motivasyonlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( Bkz: Tablo 17).

Araştırma sorularıyla ilgili olarak elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmaktadır.

Kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları, yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Genel iş tatmini açısından, 35 yaş altı ve 35 yaş üstü gruba göre, taşeron çalışanların iş tatmini**,** kadrolu çalışanlara göre yüksek olarak bulunmaktadır. Bu sonuca göre, taşeron çalışanların iş tatminini**,** içinde bulundukları yaş etkilememektedir. Taşeron çalışanların iş tatmini, her iki yaş grubunda da kadrolu çalışanların iş tatmininden yüksektir (Bkz: Tablo 9 & Tablo 10). Motivasyon değişkenleri açısından 35 yaş altı gruba göre kadrolu çalışanların sosyal ihtiyaçlar değişkeni, taşeron çalışanlara göre daha yüksek olarak bulunurken

(Bkz: Tablo, 9), 35 yaş üstü gruba göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Bkz: Tablo 10).

Kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık, mesleki kıdemi 0-5 yıl (Bkz: Tablo11) ve 5 yıl üstü olanların (Bkz: Tablo 12) genel iş tatmini açısından taşeron çalışanların genel iş tatmini daha yüksek olarak bulunmuştur. Motivasyon değişkeni açısından, mesleki kıdemi 0-5 yıl olan taşeron ve kadrolu çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Bkz: Tablo11). Mesleki kıdemi 5 yıl üstü olan taşeron ve kadrolu işçilerin fizyolojik ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ve benlik ve takdir ihtiyaçlar puanları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık, kadrolu işçilerin fizyolojik ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ve benlik ve takdir ihtiyaçları taşeron işçilere göre daha yüksektir (Bkz: Tablo 12).

Kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatminleri ve motivasyonlarının medeni duruma göre evli olan kadrolu ve taşeron çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık, genel iş tatmini puanı açısından, evli taşeron işçilerin genel iş tatminleri, evli kadrolu çalışanlara göre daha yüksektir (Bkz: Tablo13). Motivasyon değişkenleri açısından, evli kadrolu çalışanların fizyolojik ihtiyaçları, taşeron çalışanlara göre daha yüksek; evli taşeron çalışanların kişisel bütünlük ihtiyacı ise kadrolu çalışanlardan daha yüksek olarak bulunmuştur (Bkz: Tablo 13).

Medeni durumu bekar olan kadrolu ve taşeron çalışanların, genel iş tatmini ve motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (Bkz: Tablo 14). Bulgulara göre evli olan çalışanların iş tatmini ve motivasyonu, bekar olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenilebilir. Kaynak taramasında Ataklı ve arkadaşları (2004) ; Kaya (2007)' nın çalışmalarında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların genel iş tatminleri ve motivasyonları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık, eğitim düzeyi sanat okulu olan taşeron işçilerin genel iş tatminlerinin kadrolu çalışanlara göre daha yüksek olması şeklinde oluşmaktadır. Motivasyon değişkeni açısından, taşeron çalışanların sosyal ihtiyaçlar, benlik ve takdir ve kişisel bütünlük ihtiyaçları kadrolu çalışanlara göre daha yüksektir (Bkz: Tablo 15). Bu sonuca göre; sanat okulu mezunu taşeron çalışanların, kadrolu çalışanlarla aynı işi yapabiliyor olabilmesi, onlarla aynı yerde çalışmaları ve işletmenin kendi bölgesinde olumlu bir imajının olması, onların iş tatmini ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

Eğitim düzeyi lise ve yüksekokul olan kadrolu ve taşeron çalışanların genel iş tatmin puanları arasında anlamlı bir farklılık görünmemektedir. Fakat motivasyon değişkeni kadrolu ve taşeron çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık, kadrolu çalışanların sosyal ihtiyaçları, taşeron çalışanların sosyal ihtiyaçlarından yüksek olması yönündedir (Bkz: Tablo 16).

Sonuç olarak; iki farklı unvandaki çalışanlarla yapılan bu çalışma ile belirsiz bir süreç içinde olan çalışanların tutumunu az da olsa yansıttığı düşünülmektedir. Kadrolu çalışanların çalışma koşulları açısından aldığı ücret ve iş güvencesinin olduğu düşünüldüğünde, tahmini olarak her an işten atılma tehlikesiyle karşı karşıya olan ve asgari maaş ile hayatını idame ettirmek zorunda kalan taşeron çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının daha az olacağı düşünülmekteydi. Fakat bunun tam tersi sonuçlara ulaşılması, iş güvencesinin günümüzde, birçok çalışanın ücret veya diğer beklentilerinden daha önemli bir konu haline geldiğine işaret etmektedir. Özellikle kadrolu işçinin daha önce var olduğu bilinen iş güvencesinin artık olmadığı ve özellikle özelleştirme aşamasında olan bir işletmede ise bunun taşeron işçinin

statüsüyle eş değerde olduğu ve hatta her an işini kaybedebileceği ihtimalinin var olduğu, iş tatmininin oluşmasını engellediğini düşündürmektedir. Bunun karşısında kadrolu işçi ile eş zamanlı olarak aynı işi yapan taşeron işçi, zaten hep geçici işler statüsünde çalışmaya alıştığı gibi, o anda iş bulmuş olmanın getirdiği pozitif duygular içinde olabileceğini düşündürmektedir

# ÖNERİLER

Kadrolu işçilerin genel iş tatmininin taşeron olarak çalışanlardan daha düşük olması sonuçlarının özelleştirme sürecinde olan başka işletmelerde, özelleştirme sürecinde olmayan fakat taşeron işçi çalıştıran diğer işletmelerde de tekrarlanması, bu araştırmada elde edilen bulguların açıklanmasına farklı boyutlar getireceği kanısındayız.

Benzer örneklem gruplarının karşılaştırılmasının demografik özellikler ele alınarak farklı işletmelerde veya aynı işletmenin farklı durumlarında ve farklı tarihlerde yapılması farklı bilgileri aydınlatacağı düşünülebilir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde rol oynayan çalışanların, özelleştirme sonuçlandıktan sonra çalışmaya devam edenleriyle, aynı çalışmanın tekrarlanması halinde yaşanan ortamın örneklem üzerindeki etkilerinin de endüstri alanında farklı bir anlayışa ışık tutacağı kanısı gelişmiştir.

# KAYNAKÇA


Akgüç, O. M. (2011). *Özel Güvenlik Görevlilerin İş Doyumu ve Motivasyonlarıyla Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akgüner, T. (1998). *Kamu Personel Yönetimi.* İstanbul: Der Yayınları.

Akyüz, K., Koçak, S., Balaban, Y., Yıldırım, İ. & Gedik, T. (2011). Çalışanların iş tatmin düzeylerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi,* 12(6), 20-26.

Aksu, G., Acuner, A. M. & Tabak, R. S. (2002). Sağlık bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası,* 55(4), 271-282.

Arık, A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş.* İstanbul: Çantay Kitabevi.

Arabacı, B. G. ( 2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal Of Business Management*, 4(13), 2802-2811.

Aronson K. R., Laurenceau J.P., Sıevekıng N. & Bellet W. (2005). Job satisfaction as a functıonof job level. *Administration and Policy in Mental Health*, 32(3), 289-290.

Aslan, H. (2006). *Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ataklı, A. , Dikmentaş, E. & Altınışık, S. (2004). Üniversite hastanelerinde çalışan yönetici ve klinik sekreterlerinin iş doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* 6(2), 157-166.

Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Bakan, İ. & Büyükmeşe, T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (23), 232.

Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ. (1991). *Örgütsel Davranış – İnsan Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi.* Ankara: Sevinç Matbaası.

Bayram N., Aytaç S. & Gürsakal S. (2007). *Çalışanların iş tatmini üzerine bir araştırma*, Malatya: 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, 10 Mayıs 2011'de http://web.inonu.edu.tr/~eisemp8/bildiri-pdf/bayram-aytac-gursakal.pdf, adresinden indirildi.

Berry, L.M. (1997). *Psychology at Work*, Mc. Grow Hill Companies Inc. San Francisko.

Bilgiç, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of turkish workers, *Journal of Psychology*, 132(5), 549-558.

Bodur, S. & Güler, S. (1997). Sağlık yöneticilerinde iş doyumu. *Genel Tıp Dergisi,* 7(1), 12-14.

Brief, A.P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations.* California: SAGE Publications.

Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. (2006). *Örgütsel Davranış.* İstanbul: Arıkan Yayınları.

Cengiz, L. (2006). *Yapı Sektöründe Taşeron Kullanımı ve Sektöre Yönelik Bir Araştırma.* Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Cenzo, D & Robbıns, S. (1996). *Human Resource Management.* New York: John Wiley & Sons.

Çarıkçı, İ. H. (2004). Hizmet işletmelerinde çalışan kamu ve özel sektör personelinin iş tatmininin karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi,* 37(4), 83-95.

Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 24-39.

Çolak, G. (2009). İş gören Motivasyonu ile İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çubukçu, E. (2002). Türk iş hukukunda asıl işveren – alt işveren ilişkileri, *Tühis-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 17(4-5), 19-31.

Davis, C. E., Davis, E. & Moore L. A. (1998). Outsourcing the procurement-through-payables, *Management Accounting*, July(38), 42-44.

Davis, K.(1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış.* Çeviri. Kemal Tosun. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.

Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı.* İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını.

Demir, F. (2003). *İş Güvencesi ve 4857 Sayılı İş Kanunun Başlıca Yenilikleri*. Ankara: Tes-İş Eğitim Yayınları.

Deniz, M. & Tikici, M.(Ed) (2005). *Bir Tutum Çeşidi olarak İş Tatmini. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler.* Ankara: Nobel Yayınları.

Dığın, Ö. & Ünsar, A. S. (2010). Çalışanların iş güvencesi algısının belirleyicileri ve iş güvencesinden memnuniyetin organizasyonel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 2(2), 133-145.

Eğinli, A. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 23(3), 35-52.

Eğitim Sen (2010). Kamunun dönüşümü ve 657 DMK değişiklikleri üzerine, Eğitim Sen Yayınları, Ankara. 15 Haziran 2011'de http://www.egitimsen.boun.edu.tr/site/wp-content/uploads/2011/04/657-degisiklik.pdf adresinden indirildi.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış.* İstanbul: Acıoğlu Basım Yayım.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri,* İstanbul: Beta Yayınevi.

Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Ergeneli, A. , Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini : Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 19(2), 159-178.

Ergin, G. & Şahin, İ. (2005). Dış kaynaklardan yararlanma aracı olarak hizmet ihaleleri: T.C. Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerinin değerlendirmeleri üzerine bir çalışma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* 8(1), 51-70.

Ergüney, Ö. (2006). *Ücret Tatmininin İş gören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eryiğit, S. (2010). Kamu işyerlerinde alt işveren uygulamasının doğurduğu sorunlar ve çözüm arayışları, *Ankara Kamu-İş Dergisi*. 20 Haziran 2011' de http://www.kamu-is.org.tr/pdf/altisverenkitap.pdf adresinden indirildi.

Eryılmaz, A. (2008). *Taksi Şoförlüğü Yapan kişilerin Yaşam Tarzları ve İş Yaşamı Hakkındaki Düşüncelerinin İş Doyumuyla İlişkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K. & Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values, *The Journal of Psychology*, 139(1), 5-32.

Gazioğlu, Ş. & Aysıt T. (2002). "Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors" *ERC Working Papers in Economics*, 3(3), 2-15.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

George, J.M. (1990). "Personality, affect and behaviour in groups," *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107-116.

Gökbayrak, Ş. (2005). Belediyelerde taşeronlaşma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin bir risk analizi. *Genel-İş Emek Araştırma Dergisi*, (1), 61-78.

Göktürk, M. (2007). Sosyo-psikolojik sorunlar çerçevesinde bilgi teknolojileri ve yeni çalışma biçimleri. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.B.B.F Dergisi*, (12), 207-220.

Gök, G. (2006). İtfaiye çalışanlarının iş tutumları ile iş doyumlarının analizi. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi,* Ocak-Şubat-Mart, 40-47. 2 Ekim 2011'de http://www.ttb.org.tr/MSG/dergi/mart25/buyuksehir.pdf adresinden indirildi.

Göncü, G. (2005). *Kamu Sektörü ve Özel Sektör Çalışanlarının Motivasyonları Üzerine Karşılaştırmalı Çalışma: Antalya' da Yapılan Bir Araştırma.* Yüksek Lisans tezi, Antalya: Akdeniz üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Groot W. & Brink, H. (1999). Job satisfaction of older workers, *International Journal of Manpower*, 20(6), 343-360.

Gülmez, M., Dörtyol, T. (2009). Parakendecilik sektöründe iş gören tatminini etkileyen faktörler ve bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 7(2), 27-44.

Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme.* Ankara: Özen Yayıncılık.

Gür, D. (2006). *Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürüz, D. & Yaylacı, G. Ö. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Hekim E. (2002). *İşletmelerde Çalışan Personelin İş Tatmini ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hickman, C. & Silva, M. (1990). *Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak*, Çev: Hüseyin Kambur, İstanbul: İnkılap Yayınları.

Humphrey, C. & Russell, J. (2004). Motivation and values of hospital consultants in south-east England who work in the national health service and do private practice, *Social Science & Medicine*, 59(6), 1241-1250.

Işıkhan, V. (1996). Sosyal hizmet örgütlerinin işlevsel ölçütü: İş doyumu, MPM, *Verimlilik Dergisi*, (1), 117-130.

Izgar, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitabevi.

İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme.* Ankara: Prodüktivite Merkezi Yayınları.

İşcan, F. & Timuroğlu, K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 21(1), 120- 135.

Jost, G., Dawson, M. & Shaw, D. (2005). Private sector consortia working for a public sector client - factors that build successful relationships: Lessons from the UK, *European Management Journal*, 23(3), 336-350.

Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teoriler Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Kavanaugh, J., Duffy, A. & Lilly, J. (2006). The relationship between job satisfaction and demographic variables for healthcare professionals, *Management Research News*, 29(6) 304-325.

Kavi, İ. (2010). Maskulin Mesleklerde Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre İş Doyumlarının ve Motivasyonlarının Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yükse Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kawaguchi, D. (2002). Compensating wage differentials among self-employed workers: Evidence from job satisfaction scores. *Institute of Social and Economic Research(June),*12 Nisan 2011'de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=318026 adresinden indirilmiştir.

Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri iş görenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: Geliştirilen bir iş tatmin ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 7(2), 355-372.

Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (11), 105-106.

Kılıç, B., Ergör, A., Gürpınar, E & Demiral, Y. (2004). Sağlık ocaklarında çalışan personelin iş doyumu. *Sağlık ve Toplum*, 14(2), 12-21.

Kılıç, A. Ö. (2007). *Alt İşverenin İlişkisinden Doğan Asıl İşverenin Sorumluluğu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçak, O., & Kavi, E. (2011). Asıl ve alt işveren çalışanlarının iş memnuniyeti algılarının karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma: Yalova Belediyesi Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 3(3), 3-22.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği,* İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Korman, K. (1978). *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji.* Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Maslow, A.H. (1971). *Motivation and Personality*, New York: Horper and Row, Publishers Incorporated.

Morris, C. G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak.* Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Naktiyok, A. & Küçük, O. (2003). İş gören ve müşteri tatmini, iş gören tatmininin müşteri tatmini üzerine etkileri: Ampirik bir değerlendirme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,17(1-2), 225-243.

Ofluoğlu, G. & Doğan, Ş. (2009). İşletmelerde dış kaynaklardan yaralanma yönteminin organizasyon yapısı ile çalışma ilişkilerine etkileri. *Kamu- İş Dergisi,* 11(1), 139-161.

Oğraş, F.K. (2001). Burdur İli kamu işgücünde iş tatmini, *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 113-124.

Okpara, J.O. (2006). The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers İn The Oil Industry, *The Journal Of American Academy Of Business*, 10(1), 50.

Oshagbemi, T. (1997). The influence of rank on the job satisfaction of organizational members. *Journal of Managerial Psychology, 7*(8), 511-520.

Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), 1-26.

Önen, L., & Tüzün, B. (2005). *Motivasyon.* İstanbul: Epsilon Yayınları.

Öngen, T. (1995). Sınıf mücadelesi rejimi olarak esneklik. *'95-'96 Yıllığı, Petrol İş Yayını, (*44), 20 Mayıs 2011' de http://petrol-is.org.tr/yayin/suresiz/516 adresinden indirildi.

Özdemir, Ş., (2009). *İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü.

Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Adana: Nobel Kitabevi.

Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış.* İstanbul: Ekin Kitabevi Yayınları.

Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Öztürk, Z. & Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.

Robbins, S. (1992). *Organizational Behavior, Controversies and Application*. New York: Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs.

Robie, C., Ryan, A.M., Schieder, R.A., Para, L.F. & Smith, P. (1998). The relation between job level and job satisfaction. *Group and Organization Management*. 23(4), 470-495.

Rogers, J.G. & May, D. C. (2003). Spillover between marital quality and satisfaction: Long- Term patterns and genders differences. *Journal of Marriage and Family*, (65), 482-495.

Rue, L.W.. & Byars, L.L. (1995). *Management*: Skills and Applications. Ed. Chicago, Irwin.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Alfa Basım.

Schermerhorn, J.R.., Hunt, J.G & Osborn, R.N. (1994). *Management*, New York: John Willey and Sons.

Sencer, M. (1992). Kamu görevlilerinde iş doyumu ve moral. *Amme dergisi*, (15), 3-48.

Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Sinangil, H. (2009). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı.* İstanbul: Literatür Yayınları.

Smith, K. , Gregory, S. R. & Cannon, D. (1996). Becoming an employer of choice: Assessing commitment in the hospitality workplace. International Journal of Contemporary Hospitality Management Management, 8(6-5), 3-9.

Sönmez, M. (2011). *Türkiye'de Sağlığın Ticarileşmesi.* İstanbul: Yordam Yayınları.

Sönmezer, M. G. & Eryaman, M. Y. (2008). Eğitimde kuram ve uygulama. 4(2) 189-212, 8 Ağustos 2011'de http://eku.comu.edu.tr/index/4/2/mgsonmezer_myeryaman.pdf, adresinden indirildi.

Sun, Ö. H. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Ankara: Yayınlanmamış uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.

Şakar, M. (2010). Taşeronlaşma olayı, taşeronlaşma sorununa siyasi ve akademik bakış, *Tes-İş Dergisi*, Ağustos, 81-129.

Şimşek, L. (1995). İş Tatmini, *Verimlilik Dergisi*, (2), 91-102.

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. California: SAGE Publications.

Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tanglay, N. (2009). *SHÇEK'te Çalışan Sosyal Hizmet Uzmanlarının Mesleki Motivasyon ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları üzerine bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 3(1), 1-29.

Taşeronlaştırma Hakkında Bilgilendirme Broşürü, (Aralık, 2010), 10 Mart 2011' de http://www.yayed.org.tr/resimler/ekler/dcd340d84f762eb_ek.pdf?tipi=9&turu=X&sube=0 adresinden indirildi.

Taşkıran, G. (2011). Sınıf Örgütlenmesinde Yeni Deneyimler, *Çalışma ve Toplum*, (4), 135-162.

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

Telman, N., Ünsal, P., & Adanalı, A. (1998). *Endüstri psikolojisi*. İstanbul: Çantay Fotokopi.

Telman, N. (2006). *Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, İstanbul: Beta Yayınları.

Tikici, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler.* Ankara: Nobel Yayınları.

Tokat, B. (1996). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.

Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.

Tor, S. & Esengün, K. (2011). Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 13(20) 53- 63.

Tu, L., Plaisent, M. , Bernard , P. & Maguıraga, L. (2005). Comparative age differences of job satisfaction on faculty at higher education level China and Taiwan. *International Journal of Educational Management,* 19(3), 259-267.

Tuna, M. & Türk, S. (2006). Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16) 619-632.

Tümgan, C. (2007). *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Us, A. T. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İgiad Yayınları.

Usugami, J. & Park, K. (2006). Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: Empirical study on employee motivation management of Japanese affiliated companies in Korea. *International Journal of Human Resource Management,* 17(2), 280-294.

Uyanık, Y. (2008). Neo-liberal küreselleşme sürecinde iş gücü piyasaları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi,* 1(2), 209-224.

Veum J. R & Pergamit M. R. (1999). What is a promotion?. *Industrial and Labor Relations Review,* 52(4), 595.

Wong, S., Siu, V. & Tsang N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong Hotel employees' choice of job-related motivators. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 230-241.

Yalçın, S. (1994). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Yıldız, N. & Yolsal, N. & Kıyan, A. (2003). İstanbul Tıp Fakültesi'nde çalışan hekimlerde iş doyumu. *İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası*, 66(1), 34-41.

Yüksel, Ö. (1990). *Personel Organizasyonu –İş gören Verimliliği Ve Tatmini Açısından.* Ankara: Gezi Kitabevi.

## EK-1 Kişisel Bilgi Formu

Sayın katılımcı;

Bu anket kadrolu ve taşeron çalışanlarının iş tatmini ve motivasyon değişkenlerinin incelenmesi konulu yüksek lisans tezi araştırmasına veri toplamak amacıyla uygulanmaktadır. Bu araştırma akademik bir çalışmadır ve bilimsel yöntemlerle değerlendirilecektir. Anket üzerine adınızı ve soyadınızı belirtmeyiniz. Sorularınızı cevaplarken boş bırakmamanız son derece önemlidir. Anketteki tüm bilgiler gizli tutulacaktır. Ankete katılımınız için teşekkürler

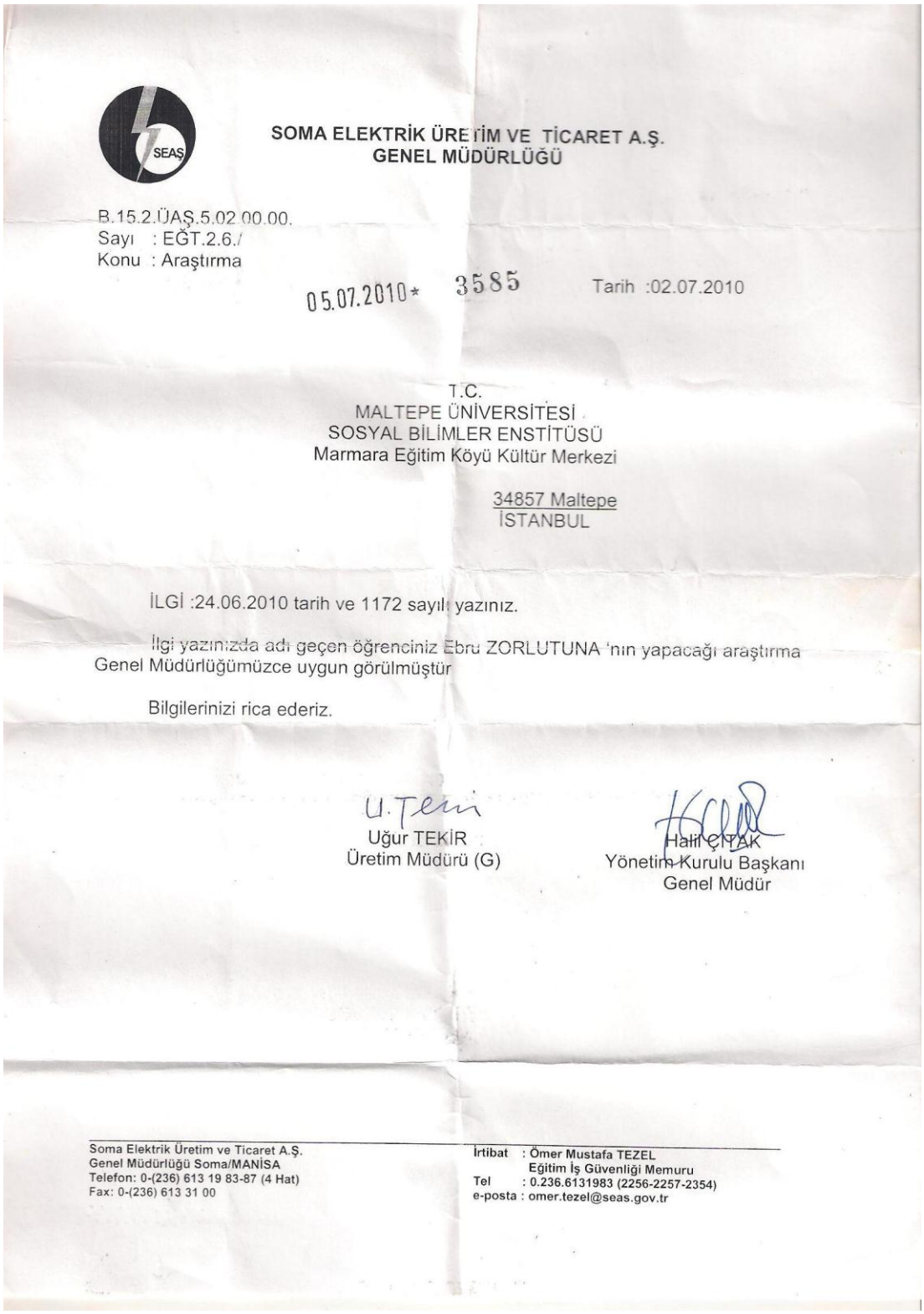
Ebru ZORLUTUNA

T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans Programı

| | |
|---|---|
| **Çalışma Unvanınız ?** | Kamu/Kadrolu ( ) Taşeron ( ) |
| **Yaşınız ?** | ( ) 0-24 ( )24-29 ( ) 30-35 ( ) 36-41<br>( ) 42- 47 ( ) 48-53 ( ) 54 ve üstü |
| **Eğitim Durumunuz?** | İlkokul ( ) Ortaokul ( )<br>Lise ( ) Sanat Okulu ( )<br>Yüksek Okul ( ) Üniversite ( ) |
| **Medeni Haliniz?** | Evli ( ) Bekâr ( ) |
| **İş Hayatındaki Çalışma Süreniz?** | 0-5 Yıl Arası ( ) 6–11 Yıl Arası ( )<br>12-17 Yıl Arası ( ) 18-23 Yıl Arası ( )<br>24-29 Yıl Arası ( ) 30 ve üstü ( ) |
| **Aylık Geliriniz?** | ( ) 500- 1000 ( ) 1000-1500 ( ) 1500-2000 ( ) 2000-2500 |

## Ek-2a İZİN BELGESİ



SOMA ELEKTRİK ÜRETİM VE TİCARET A.Ş.
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

B.15.2.ÜAŞ.5.02.00.00.
Sayı : EĞT.2.6./
Konu : Araştırma

05.07.2010* 3585 Tarih :02.07.2010

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Marmara Eğitim Köyü Kültür Merkezi

34857 Maltepe
İSTANBUL

İLGİ :24.06.2010 tarih ve 1172 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda adı geçen öğrenciniz Ebru ZORLUTUNA 'nın yapacağı araştırma Genel Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür

Bilgilerinizi rica ederiz.

U.Tekir
Uğur TEKİR
Üretim Müdürü (G)

Halil ÇITAK
Yönetim Kurulu Başkanı
Genel Müdür

Soma Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş.
Genel Müdürlüğü Soma/MANİSA
Telefon: 0-(236) 613 19 83-87 (4 Hat)
Fax: 0-(236) 613 31 00

İrtibat : Ömer Mustafa TEZEL
Eğitim İş Güvenliği Memuru
Tel : 0.236.6131983 (2256-2257-2354)
e-posta : omer.tezel@seas.gov.tr

## Ek-2b İZİN BELGESİ

SOMA ELEKTRİK ÜRETİM VE TİCARET A.Ş.
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

B.15.2.ÜAŞ.5.02.00.00.
Sayı : EĞT.5.1./
Konu : Anket.

Tarih :04.04.2011

04.04.2011* 1352

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Marmara Eğitim Köyü Kültür Merkezi

İSTANBUL

Okulunuz öğrencilerinden Ebru ZORLUTUNA Yüksek Lisans Tezi için Genel Müdürlüğümüz bünyesinde çalışan kadrolu ve taşeron işçileri kapsayan anket araştırmasını 28 Mart 2011 - 01 Nisan 2011 tarihleri arasında tamamlamıştır.

Bilgilerinizi rica ederiz.

Kerem YAŞLI
Eğt.ve İş Güv.Baş Müh.

Ahmet KALAY
Bakım Müdürü (G)

Soma Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş.
Genel Müdürlüğü Soma/MANİSA
Telefon: 0-(236) 613 19 83-87 (4 Hat)
Fax: 0-(236) 613 31 00
e-posta: somaseas@yahoo.com

İrtibat : Ömer Mustafa TEZEL
Eğitim İş Güvenliği Memuru
Tel : 0.236.6131983 (2256-2257-2354)
e-posta : omer.tezel@seas.gov.tr

# ÖZGEÇMİŞ

**Ebru ZORLUTUNA**

**Kişisel Bilgiler**

Doğum Yeri ve Yılı : Soma, 18 Nisan 1986

Cinsiyet : Bayan

Yabancı Dil : İngilizce

**Eğitim Bilgileri**

Yüksek Lisans ( 2012) : Maltepe Üniversitesi, Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans Programı

Lisans (2009) : Maltepe Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Anabilim Dalı

Lise (2004) : Y.D.A.L Linyit Lisesi

**İş Bilgileri**

2010-2012 : Elma Ağacı Eğitim Kurumları

2009-2010 : Mavi Işık Rehabilitasyon Merkezi