

## İŞ GÖRENLERİN ÜCRET TATMİNİ, İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ALGISI<sup>1</sup>

**Pelin AYDEMİR**

Bülent Ecevit Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Yrd.Doç.Dr.Evrin ERDOĞAN**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü

### ÖZ

İşletmeler, insan gücünün ve onun doğru yönlendirilmesinin rekabet üstünlüğü sağlamada sermaye kadar önemli hale geldiğini kabul etmişlerdir. Bunu keşfeden çoğu işletme iş görenleri cezbetmek, onları işletmede tutmak ve onların performansını artırmak için ücreti bir araç olarak kullanmaktadırlar. Çünkü ücret, iş görenlerin yaşamını devam ettirip toplum içinde ona sosyal statü tek ekonomik aracı oluşturmaktadır. Bu nedenle de ücretin ödeme şekli ve miktarından etkilenmekte, böylelikle hemen her iş görenin tatmin düzeylerini etkileyen önemli bir unsur haline almıştır. Ücret tatmini, iş gören tatmini ve iş gören performansını ayrı ayrı ya da ikili ilişkiler halinde incelemiş pek çok çalışma olmasına karşın, ücret tatmini-iş tatmini-iş gören performansı ilişkisini bir arada ele alan çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada bu üç kavram bir arada incelemeye alınmıştır. Araştırmada ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansının ilişkide olup olmadığı incelenmiş, varsa da ne yönde ve hangi şiddette olduğu hakkında bilgi sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin faktörler üzerinde anlamlı bir etki oluşturup oluşturulmadığının tespitinin yapılmasının da çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırma sonucunda ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı kavramlarının anlamlı ilişki içinde

<sup>1</sup> Bu çalışma Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında 2013 yılında Yrd.Doç.Dr. Evrin Erdoğan danışmanlığıyla kabul edilmiş "İş görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

olduğu tespit edilmiştir. Buna göre iş görenlerin tatmin seviyelerinin işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olacağı bu nedenle bu faktörlerin işletmeler açısından önemli bir konu olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre başarılı olmak isteyen işletmelerin bu değişkenlere önem vermesi ve iş görenlerin tatmin seviyelerini artıracak önlemler alması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Ücret tatmini, İş tatmini, İş gören performansı

## **PERCEPTION OF SALARY SATISFACTION, EMPLOYEE SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE**

### **ABSTRACT**

Businesses recognize the fact that manpower and proper direction of manpower has become as important as capital in achieving a competitive edge. Most businesses which are aware of this fact use salary serves as a means to attract and retain employee, and improve their performance. Because salary serves as the only economic means which ensures that employee maintain their life and earn a social status within society. Therefore it is influenced by the mode of payment and amount of salary and has become an important factor with an effect on the satisfaction levels of almost all employees in this way. It is observed that there are no surveys dealing with the connection between salary satisfaction, work satisfaction and employee performance altogether although there are several surveys looking into salary satisfaction, employee satisfaction and employee performance either separately or in terms of dual connections. For this reason this study deals with those three concepts altogether. It looks into whether salary satisfaction, work satisfaction and employee performance are connected with one another and aims to provide information about the direction and intensity of such connection, if available. Additionally it is considered that if it is identified whether demographical characteristics have a substantive effect on the factors it would make a contribution to the study. A substantive connection is identified between the concepts of salary satisfaction, work satisfaction and employee performance as a result of the research. Accordingly it is set forth that the satisfaction levels of employees will have positive and negative effects on businesses

and these factors represent an important issue for businesses for this reason. According to this result businesses which intend to be successful must attach importance to these variables and take measures to improve the satisfaction levels of employees.

**Keywords:** Salary satisfaction, Employee satisfaction and Employee performance

## Giriş

Bireylerin ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılanması işlevini gören, çalışma karşılığında alınan ücret, bireylerin işten beklentileri içerisinde ağırlıklı yerini korumaktadır. Çünkü günümüz iş yaşamında ücret iş görenlerin yaşam düzeyini belirlerken, işverenler açısından önemli bir maliyet unsuru olma yanında, iş görenlerin motivasyonlarını artırma ve olumlu iş davranışlarına yönelmelerinde bir aracı olarak görülmektedir. Bu nedenle ücret tatmini iş tatmininin ölçülmesinde kullanılan değişkenlerden biri haline gelirken, iş görenlerin iş beklentileri arasında ilk sırada yer alır. Ücret tatmininin iş tatmini üzerine etkisi bulunmaktadır. Ancak ücretten duyulan tatmin yalnızca iş tatminini değil aynı zamanda iş görenin performansı üzerinde de etkilidir. İş gören performansını etkileyen temel unsurlardan biri olarak kabul edilen ücret ve iş tatmini, performansın tek belirleyicisi olmamakla birlikte bunlardan duyulan tatminsizliğin iş görenlerin performans düzeyini düşürdüğü bilinmektedir. Bu nedenle başarılı olmak isteyen işletmelerin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı üzerinde önemle durulmaları gerekmektedir.

Ücret, iş tatmininin önemli fakat çok fonksiyonlu faktörü olarak kabul edilir. Gelir insanların sadece temel gereksinimlerine ulaşmalarını sağlamaz, onlara daha iyi bir statü ihtiyacı nedeniyle psikolojik olarak tatmin sağlar (Ceylan, 1988:79). Bireyler, bekledikleri ücret düzeyini, işlerini, kendi kişisel özelliklerini, ihtiyaç düzeylerini ve işletmeyi göz önüne alarak belirlemektedirler (Çakır, 2006:139). Bireyin hayatında işin önemi ne kadar güçlüyse, bireyin işinden elde ettiği kazançlara verdiği önemin güçlülüğü de o derecede artmaktadır. Buna nedenle; iş görenler, aldıkları ücret seviyesiyle yönetimin, kendilerinin o kuruma olan katkılarını aynı ölçüde değerlendirdiğine inanır. Bu faktörle de ücret, iş tatminini etkileyen nedenlerden biri olarak görülmektedir. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, ücreti hijyen koşullardan

saymakta ve iş tatminsizliğine neden olan önemli bir değişken olarak tanımlamaktadır. Ücretin tatmine neden olması onun tanınma, gelişme ve iyi performansın işareti olarak algılanmasından da kaynaklanmaktadır. Ücret düzeyinin yükselmesi genel olarak iş tatminini artırmakla birlikte, diğer iş tatmini faktörlerinden memnuniyetsizlik, ücretin göreceli önemini artırmaktadır. İşin niteliği, lider-yönetici, çalışma koşulları ve benzerlerinden tatmin düzeyinin düşük olması karşısında iş görenler, araçsal niteliği nedeniyle ücrete daha fazla önem vermektedirler. Bu nedenle işin istenmeyen çalışma koşullarına karşılık verilen telafi edici ücret farklılıkları iş tatminini artırmaktadır (Thierry, 1992:697). Aynı zamanda Herzberg, ücret tatmininin iş tatminsizliğini ortadan kaldırmayacağını, buna karşın ücret tatminsizliğinin iş tatminsizliği yaratabileceğini ileri sürmüştür. Bu görüş sonraları ücretin diğer birçok etmenle birlikte değerlendirilerek ücret tatminine neden olduğu biçiminde ifade edilmiştir (Ataay, 1985:72).

Birey, beklediği ücret düzeyini, hem aldığı ücret ile karşılaştırmakta hem de kendisiyle benzer işi yapan iş görenlerin ücretleri ile kıyaslamaktadır (Çakır, 2006:139). Kişinin kendisiyle benzer işleri yapan ve özellikle kendisinden bilgi, beceri ve yetenek yönünden daha düşük seviyede olan bir başka kişiye göre daha az ücret alması iş tatminsizliği yaratacaktır (Erdoğan, 1999:239). İş gören, ücretinin adil olup olmadığını değerlendirirken kendi ücretini kuruluştaki diğer iş görenlerin ve o sektördeki diğer kuruluşların iş görenlerinin ücretleriyle karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan iş gören huzursuz olmakta, iş tatmini azaltmaktadır (İncir, 1990:33). Bu bakımdan ücretin miktarı kadar iş görenler arasında adil dağılımı da önemli tatmin veya tatminsizlik nedeni olabilecektir. Yapılan bir araştırmaya göre ücret tatminine yönelik olumsuz tutumların temel nedeninin %49 oranında adaletsiz ücret algısından, %21 oranında yetersiz ücret algısından kaynaklandığı ortaya konulmuştur (Ataay, 1985:29). Ayrıca, iş görenlerin düşük ücretli olmakla beraber güvenceli olan işlerde daha çok tatmin duydukları ortaya çıkmıştır (Yüksel, 1990:131-132). Sonuç olarak; iş görenlere sunulan ücret yeterli ve eşit dağıtılıyorsa iş görende tatmin yaratacak; ücret iş görenlere yeterli gelmiyor ve eşit dağıtılmıyor ise de bu tatminsizliğe sebep olacaktır.

Ücret, çalışma yaşamının temel unsurlarından biridir. Bireylerin ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılanması işlevini gören, çalışma karşılığında alınan ücret, bireylerin işten beklentileri içerisinde ağırlıklı yerini korumaktadır. Yapılan araştırmalar, ilerleme, kendini gerçekleştirme, başarı gibi içsel ödüllerin, ücretin belirli bir düzeyi

aşmasından sonra, daha önemli beklentiler haline gelmesinin genel bir eğilim olduğunu göstermiştir. Ücret, iş görenlerin yaşam düzeyini belirlerken, işverenler açısından önemli bir maliyet unsuru olma yanında, iş görenleri güdüleme ve olumlu iş davranışlarına sevk etmenin de bir aracı olarak görülmektedir (Çakır, 2006:137). Ücret konusundaki diğer bir konu ise ücret ve performans arasındaki ilişkidir. Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır (Schuster ve Zingheim, 1993:5). Birey yüksek performans sergilediğinde, bu durum onun daha fazla tatmin sağlamasına neden olmaktadır. Yüksek performanslı kişi daha fazla ücret alabilmekte, daha fazla takdir görme ve tanınma gibi olumlu sonuçlar yaşayabilmekte ve ayrıca daha hızlı terfi alabilmektedir. Yani birey performansı yüksek olduğunda ödüllerle karşılaşmaktadır. İş gören yüksek bir ödüllendirme ile karşılaşır, tatmin düzeyi de yüksek olmaktadır ve bu durum da bireyin performansına olumlu etki yapmaktadır (Keser, 2006:143).

İş tatmini ve tatminsizliğinin iş ortamında iş gören performansı üzerinde etkisinin fazla olması nedeniyle örgütler için önemini her zaman korumaktadır. Çünkü “Çalışanların (iş görenlerin) işletme içerisinde etkin ve verimli olarak çalışmalarını ise büyük ölçüde yüksek iş tatminine sahip olmalarına bağlıdır” (Eren, 2001:241). İş tatmini iş gören performansını, iş gören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da örgütün başarısını etkileyen önemli öğelerden birisidir (Örücü ve Esenkal 2005:145). İş gören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği iş görenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır (Akıncı, 2002:3).

Ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı kavramları son yıllarda birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve bu üç kavram üzerinde gerek ayrı ayrı gerekse birbiri arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı faktörlerinin tek bir çalışmada ele alınmadığı görülmüş, ikili ilişkiler olarak ayrı ayrı çalışmalarda incelendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın amacı iş görenlerin ücret tatminini, iş tatmini ve performans algısının incelenmesi, bu faktörlerin anlamlı ilişkide olup olmadığının belirlenmesi, eğer bir ilişki varsa da bu ilişkinin hangi yönde ve şiddette olduğunun tespit edilmesidir. Ayrıca demografik etkenlerin bu üç

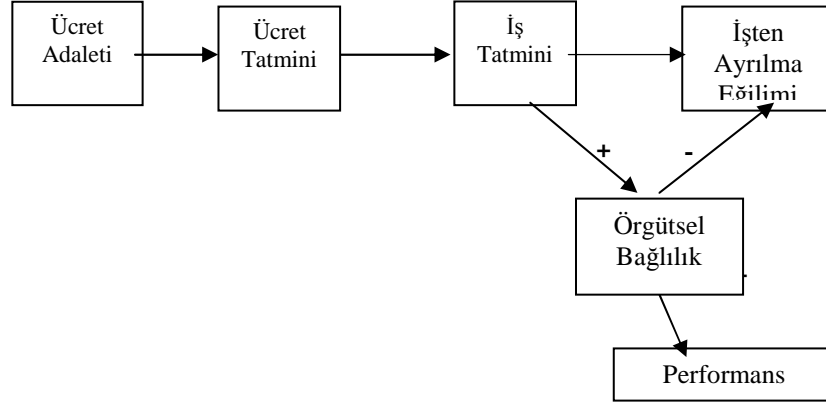
faktör üzerinde anlamlı farklılığa neden olup olmadığı da araştırma problemlerinden biri olmuştur. Bu amaçla çalışma kavramlar ve aralarındaki ilişkilerle ilgili çalışmaların incelendiği literatür tarama ve konu ile ilgili saha çalışmasının yer aldığı uygulama ve son olarak sonuç ve değerlendirme bölümlerinden oluşmaktadır.

### **1.Literatür Taraması**

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye dair araştırmacılar farklı sonuçlar ortaya koymuşlardır. Her örgüt yapısının ve örgütlerde çalışan iş görenlerin psikolojik ve çevresel faktörlere bağlı olarak farklı yapıda oldukları göz önüne alındığında doğru tek bir doğrusal sonucun ya da ilişki yönünün ortaya çıkmamasının normal dışı bir durum olmadığı anlaşılabilir. Bu nedenler ve sonuçlar göz önünde bulundurularak her bir örgüt yapısı içinde farklı iş tatmini ve iş gören performansları ilişkisi analizi yapılmalıdır. İş görenler yaptıkları işten, çalıştıkları iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu yüzden yöneticiler, iş görenlerin sadece ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını da gidermeye çalışmalıdır (Yumuşak, 2008:246). İş görenlerin performansını yükseltmek isteyen bir yönetici, iş görenlerin tutum ve davranışlarını, dilek ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate alarak hareket etmelidir (Ağırbaş vd., 2005:328).

Literatür incelendiğinde; Summers ve Hendrix (1991)'in ücret adaleti ve iş davranışları ilişkisine dair hazırladığı çalışmayla karşılaşmıştır. Şekil 1'deki ücret adaleti algısının iş davranışları ile ilişkisini inceledikleri modelde Summers ve Hendrix (1991), ücret tatmininin iş tatmininin etkileyeni olduğunu saptamıştır. Summers ve Hendrix (1991)'in ücret tatmininin iş tatminini etkilediğini; iş tatmininin pozitif olması durumunda, yani bireyin işinden tatmin olması durumunda örgütsel bağlılık değişkenleri sonucunda performansın da olumlu yönde etkilendiği görülmektedir.

Şekil 1: Ücret Adaleti ve İş Davranışları İlişkisi Modeli



**Kaynak:** Timothy P. Summers ve William H. Hendrix (1991); "Modelling the Role of Pay Equity Perceptions: A Field Study", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.64, s.147.

Şekil 1'deki modelden hareketle ücret tatmini-iş tatmini-iş gören performansı arasında bir ilişkinin olduğu varsayımı güçlenmiş ve araştırmaya bu yönde devam edilmesi kararının doğruluğu anlaşılmıştır. İş tatmini ve iş gören performansı arasındaki ilişkinin zayıf olduğuna dair bulgular sunan bir çalışma Saal ve Knight'ındır. Saal ve Knight çalışmasında "30 yılı aşkın süredir yapılan araştırmalarda iş tatmini ile performans arasındaki ilişki çok zayıf bulunmuştur. Araştırmacılar iş tatmini performans ilişkisini diğer değişkenlerin etkilediğini söylemektedirler. Bir organizasyonda iş tatmini performans ilişkisi pozitif çıkarken diğerinde çıkmayabilir bu tamamen koşulların değişkenliğinden kaynaklanmaktadır" ifadesine yer vermiştir (Saal ve Knight, 1988: 317).

Fujimoto (1994) çalışmasında cinsiyete göre iş tatmini ve ücret tatminini incelemiştir. Araştırmacı, iş kalitesinde herhangi bir farklılık olmamasına rağmen ücret tatmininin iş tatmini üzerinde iş görenlerin cinsiyeti açısından önemli farklılık arz ettiği sonucuna ulaşmıştır. Erkek iş görenlere göre kadın iş görenlerin ücret tatminleri iş tatminlerini daha fazla etkilemektedir. Koustelios (2001) ise çalışmasında düşük tatmin doğuran iki faktöre dikkat çekerek bu faktörlerin ücret

ve yükselme olanakları olduklarını söylerken, Emmert ve Taher (1992) de ücretin, tatmini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu çalışmasında belirtmiştir. Sharma ve Bajpai (2011) özel sektör ve kamu sektörünü iş tatmini ve ücret tatmini karşılaştırmalı olarak inceledikleri çalışmalarında her iki sektörde ücret tatminin iş tatmini üzerinde anlamlı doğrusal etkisi olduğu çıkarımını yapmışlardır. Çalışma sonucunda kamu sektöründe çalışanların özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek ücret tatmini skorlarına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonucun temel sebebini ise iş güvenliğine bağlamaktadırlar.

Bozkurt ve Bozkurt (2008) yaptığı çalışmada, kurum içinde uygulanması durumunda kendilerine en fazla iş tatmini sağlayacak unsurun ücret artışı olduğunu ifade etmişlerdir. Yazıcıoğlu vd., (2008) tarafından turist rehberleri üzerine yapılan araştırmada rehberlerin acentelerle yaşadıkları sorunların başında ücretin geldiği görülmektedir. Rehberlerin acentelerle ücret konusunda sorun yaşamaları iş tatmin seviyesini düşürmektedir. Ergüney (2006) ücret tatmininin iş tatmini ile ilişkisini incelediği çalışmada, genel ücret tatmininin ve ücret tatmini bileşenlerinin iş tatmini ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptamıştır. Çalışma sonucunda ücretten duyulan genel tatminin iş tatmini ile ilişkisi pozitif yönde ve orta düzeyde çıkarken, benzer şekilde çalışanların ücret düzeyinden, ücret artışından, ücret yapısı ve yönetiminden ve sosyal yardımlardan duydukları tatminin iş tatmini ile ilişkisinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğunu söylemiştir. Aynı zamanda söz konusu bileşenler içerisinde iş tatmini ile en fazla ilişkili olan bileşenlerin ücret yapısı ve yönetiminden duyulan tatminin; en düşük ilişkili olan bileşenin ise ücret artışından duyulan tatminin olduğu ortaya konulmuştur. Çalışma sonucunda ise “Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanın (iş görenin) ücretten duyduğu tatmin düzeyinin artmasına/azalmasına paralel olarak iş tatmini artmaktadır/azalmaktadır” tespitini yapmıştır. Akıncı (2002), turizm sektörünü ele aldığı çalışmada, iş görenlerin büyük bir kısmının yaptığı iş karşılığında yeterli ücreti alamadıkları ve teşvik edici maddi ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmadığı gibi sebeplerle ekonomik karşılıkları yetersiz gördüklerini, bu yüzden de işten ayrılma düşüncesinin ortaya çıktığını belirtmiştir. Karaman ve Altunoğlu ise (2007) ücretin önemini, Türkiye’deki akademisyenlerin düşük ücret aldıkları saptamasını yaparak ve düşük gelirli iş görenlerin gelir düzeylerini arttırmanın iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği varsayımında bulunarak belirtmişlerdir. Öğretim elemanları üzerine yaptığı araştırmalarının sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının aldıkları ücretin, tatmin düzeyini etkileyen faktörlerden biri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmada ayrıca ücret



ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Pınar vd., (2008)'nin 796 mavi yakalı işletme personeli üzerinde yaptıkları çalışmada söz konusu katılımcıların iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörleri amirlerle ilişkiler, ödüller, iş arkadaşları ile ilişkiler, işin kendisi, ödemeler, terfiler ve çalışma koşulları olarak tespit etmiştir. Eğinli (2009)'nin çalışma sonuçlarında, iş görenlerin iş tatmini ile hangi faktörün ne düzeyde önemli olduğunu belirlemek amacı ile yapılan incelemenin sonucunda, iş görenlerin iş tatmininin gelişmesinde 1'inci derecede önem verdikleri konu işten hoşlanma, 2'inci derecede çalışma koşulları, 3'üncü derecede ücret olduğu ortaya çıkmıştır. Yazıcıoğlu (2010)'un Türk ve Kazak öğretmenler üzerine yaptığı iş tatmini ve iş gören performansı ilişkisi üzerine yaptığı çalışmasında analiz sonucunda hem Türk hem de Kazak öğretmenlerin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. İş tatmininin öğretmenlerin performanslarındaki değişimi açıklayan faktörlerden birisi olduğunu da çalışmasında ortaya koymuştur. Ayrıca, kavramlar arası ilişkiler bölümünde iş tatmini-iş gören performansı ayrıntılı olarak ele alınıp yapılan çalışmalardaki bulgular paylaşıldığı için tekrara düşülmemesi açısından burada yazılmamasına karar verilmiştir.

Konuyla ilgili çalışan uzmanlar iş tatmini ve iş gören performansı arasındaki ilişkiye dair çok sayıda bağıntı ve farklı sonuçlar ortaya koymuşlardır. İş tatmini iş görenin mutluluğunu arttırmakla beraber, iş görenin işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır (Gül vd., 2008:2). İş tatminini arttırarak performansı yükseltme konusundaki üç farklı görüş de bu yöndedir (Acar, 2007:9): Performans iş tatminine neden olur; İş tatmini performansı arttırır; Performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır. Performans iş tatmininin sonucunda ortaya çıkan bir davranış biçimi olarak ele alındığı gibi iş tatminine neden olan bir etken olarak da ele alınmaktadır. Yüksek performans gösteren iş görenler bir işi başarıyla yerine getirme duygusu gibi içsel ödüller elde etmekle birlikte, bu çalışmanın karşılığında ücret ve ilerleme gibi somut dışsal ödüller de elde edebilmektedir. Bu ödüller sonucunda ise yüksek iş tatminine sahip olabilmektedir (Çakır, 2006:43). İş görenlerin performansları ile tatmin düzeyleri doğru orantılıdır. Yani tatmin düzeyi ne kadar yüksekse, işletme içindeki performansları da o kadar yüksektir. Yüksek performansla çalışan iş görenlere sahip bir işletmenin etkinlik ve verimlilik amacını gerçekleştirme ve bu yolla istediği başarı düzeyine ulaşması oldukça kolaydır (Aşıkoğlu, 1996:35). İş gören, ödüllerin 'karşılaştırılabilir ve eşit (adil)' olduğuna inanırsa tatmin doğar. Diğer bir deyişle yüksek düzeyde iş gören verimliliği bazı içsel ve dışsal ödüllere yol açar. İçsel ödüller iyi

bir iş yapmaktan dolayı bireyin kendi kendini ödüllendirmesidir. Dışsal ödüller ise ücret, terfi, ek ödemeler gibi örgütçe kontrol edilen ödeme araçlarıdır (Yüksel, 2007:144). Özellikle ödüller başarıya dayandırılıyorsa, başarı ve tatmin büyük ölçüde birbirleriyle ilişkili olacaktır. Ödüller verimlilik ile ilişkili ise ve iş gören bu ilişkiyi algılayabiliyorsa yüksek düzeyde tatmin doğabilir (Dunn ve Stephens, 1972:14-20).

Görüldüğü gibi ücret tatmininin iş tatmini ve iş gören performansı ve iş tatmininin iş gören performansı üzerinde etkisinin olup olmadığına dair yapılan gerek yerli gerekse yabancı araştırmaların bazılarında etkili olduğu gözlenirken, bazılarında ise etkisinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.

## **2.Uygulama ve Bulgular**

Yapılan araştırmalar incelendiğinde ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı faktörlerinin tek bir çalışmada ele alınmadığı görülmüş, ikili ilişkiler olarak ayrı ayrı çalışmalarda incelendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu faktörlerin anlamlı ilişkide olup olmadığının belirlenmesi, eğer bir ilişki varsa da bu ilişkinin hangi yönde ve şiddette olduğunun tespit edilmesidir. Bunun yanında ücret tatmininden iş tatmininin ve iş gören performansı algısının nasıl etkilendiğinin tespitinin yapılmasıdır. Ayrıca demografik etkenlerin ve iş çalışma yaşamı ile ilgili faktörlerin bu üç faktör üzerinde anlamlı farklılığa neden olup olmadığı da araştırma problemlerinden biri olmuştur. Bu çerçevede araştırmada ücret tatmini ile iş tatmini arasında ilişki, ücret tatmini ile iş gören performansı arasında ilişki, iş gören performansı ile iş tatmini arasında ilişki, demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş ve öğrenim durumu) açısından iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı, işyeri ünvanı, işyerindeki çalışma süreleri açısından iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı incelenmiştir.

Araştırmada iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı ile ilgili bilgileri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Alan araştırması çerçevesinde hedef kitle mavi yaka iş görenlerdir. İlgili firmada tamsayım yöntemi ile tüm mavi yaka iş görenlere anket uygulanmıştır. Ölçme aracı 5'li Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Yapılan literatür taramasında, ücret tatmini, iş tatminini ve iş

gören performansını ölçmek için daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Anketin birinci bölümünde iş görenlerin performanslarını ölçmek amacıyla 6 soru sorulmuştur. İlk 4 madde önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan İş gören Performans Ölçeği'dir. Ölçek, Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır. Ölçekteki son iki soru da iş görenlerin cevaplarını daha fazla açmak için tarafımızdan eklenmiştir. Anketin ikinci bölümünde iş görenlerin ücret tatminleri ölçülmek için kullanılan ilk on soru Sharma ve Bajpai (2011)'den alınmıştır. 11'inci soru iş tatmini ölçümünde geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya koyulmuş olan İş Tanımlama Ölçeğinden (JDI) yararlanılmıştır. Ölçek, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Johnson, Smith ve Tucker (1982) ve Schneider ve Dachler (1978) JDI'yi geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve özgün çalışmaya uygun sonuçlar elde etmişlerdir (Ergin, 1997). Ölçek başlarda üçlü format şeklindeyken Johnson, Smith ve Tucker'in çalışmaları ile beşli Likert ölçeğinin daha sağlıklı sonuçlar verdiği ortaya çıkmış ve bu çalışmadan sonra beşli Likert şekliyle uygulamaya devam edilmiştir. Ölçeğin Türkçeye çevirisi Ergin (1997) tarafından gerçekleştirilmiş ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları da yapılmıştır. 12'inci soru ise tarafımızdan eklenmiştir. Anketin üçüncü bölümünde iş görenlerin iş tatmini ölçmek amacıyla ilk 10 soruda 1994 yılında Paul Spector tarafından geliştirilen güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya koyulmuş olan ve Türkçeye Yelboğa (2009) tarafından çevrilen Job Satisfaction Survey (JSS) iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. 11 ve 12'inci sorularda JDI ölçeği; 13-14-15'inci sorular ise Brayfield and Rothe (1951) tarafından geliştirilen Index of Job Satisfaction (IJS) kullanılarak oluşturulmuştur.

Anket uygulanmadan önce başka bir işletmede mavi yakalı olarak çalışan 25 kişiye anket uygulanarak pilot bir çalışma yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda anket sorularındaki ifadelerde yapılan hatalar ve anlaşılması güç ifadeler geri beslemeler sonucunda düzeltilerek, anket tekrar uygulanmıştır. İkinci pilot uygulama sonrasında anket son halini almıştır. Uygulama için emek yoğun bir işletme tercih edilmiştir. Araştırma yapılan işletme 19 senedir varlığını sürdürmektedir. İşletme, İstanbul İkitelli'de olup günde 500 çift ayakkabı üretimi yapmakta ve Avrupa, Ortadoğu ülkelerine ihracat gerçekleştirmektedir. Üretimde makine kullanılmakla birlikte, emek yoğun çalışma hâkimdir. İşletmede 50'si mavi yaka toplam 56 iş gören vardır. Anketler, yetkililere teslim edildikten sonra iş görenlere dağıtıl-

mış, cevaplar alındıktan sonra toplanmış ve posta yoluyla tarafıma iletilmiştir. Kasım 2012 ayında bir haftalık sürede anket uygulaması tamamlanmıştır.

Araştırmada katılan işgörenlerin demografik özellikleri Tablo 2’de verilmektedir. Araştırmanın demografik yapısına bakıldığında cevaplıların %78’sinin erkek olduğu, yarısının evli, %68’lik kısmının 25 ile 35 yaş aralığında olduğu ve %66’sının lise mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Cevaplayıcıların uygulamanın yapıldığı işletmenin emek yoğun olması nedeniyle işgörenlerin lise mezunu olan ve ağırlıklı olarak genç yetişkin ve yetişkin olması ayrıca erkeklerden oluşması benzer sektörlerdeki işgücü demografik dağılımlarıyla benzer olduğu söylenebilir.

**Tablo 2: Demografik Özellikler**

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde	Yaş Aralığı		
Kadın	11	%22	25-30	19	%38
Erkek	39	%78	31-35	15	%30
<b>Medeni Durum</b>			36-40	12	%24
Bekâr	25	%50	41-45	2	%4
Evli	25	%50	46 ve üstü	2	%4
<b>Öğrenim Durumu</b>					
Lise				33	%66
Önlisans				10	%20
Lisans				7	%14

Çalışanlardan eleman unvanında çalışanların oranı % 64 ile en fazladır. Şef unvanıyla çalışanların oranı %18 iken, uzmanların oranı %16, müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanların oranı ise % 2 ile en düşük oranı almıştır. Ankete katılanların toplam çalışma süresi 12 yıl ve üstünde olanların oranı %28 ile en fazla dilimi oluşturmaktadır. Bunu %26 ile 3-5 yıl arasında çalışanlar izlerken, çalışma süresi 0-2 yıl arasında olanların oranı %18, 6-8 yıl arasında olanların oranı % 16 ve 9-11 yıl arasında çalışanların oranı ise %12 olarak dağılmıştır.

Tablo 3:İş Yaşamı ile İlgili Bilgiler

İşgörenlerin Toplam Çalışma Yıl Aralığı	Sayı	Yüzde	İşgörenlerin Şuanki İşlerinde Çalışma Yıl Aralığı	Sayı	Yüzde
0-2	9	%18	0-2	12	%24
3-5	13	%26	3-5	16	%32
6-8	8	%16	6-8	9	%18
9-11	6	%12	9-11	7	%14
12 ve üstü	14	%28	12 ve üstü	6	%12
<b>Mevcut Çalıştığınız İş Kaçınıcı İşiniz</b>					
İlk				10	%20
İkinci				13	%26
Üçüncü				14	%28
Dördüncü				5	%10
Besinci ve üstü				8	%16
<b>İşgörenlerin Unvanı</b>					
Eleman				32	%64
Şef				9	%18
Uzman				8	%16
Müdür Yardımcısı				1	%2

Uygulama yapılan işletmede çalışılan işgörenlerden 3-5 yıl arası çalışanlar %32 ile en yoğun oranı oluşturmaktadır. Bu yoğunluğu %24 ile 0-2 yıl çalışanlar takip etmiştir. 6-8 yıl arası çalışanlar %18, 9-11 yıl arasında çalışanlar %14'tür. Bu oranları 12 yıl ve üstü çalışanlar %12 ile en az yoğunluğu oluşturanlar takip etmektedir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların mevcut işlerinin üçüncü işleri olduğunu söyleyenlerin oranı %28 ile en fazla dilimi almıştır. İkinci işleri olduğunu söyleyenlerin oranı %26, ilk işleri olduklarını söyleyenlerin oranı %20 olmuştur. Mevcut işlerinin beşinci ve üzeri olduğunu söyleyenlerin oranı %16 iken, dördüncü işlerinde çalıştıklarını söyleyenlerin oranı ise %10'da kalmıştır.

Tablo 4: Ölçeklere İlişkin Ortalamalar

<b>Ücret Tatminine İlişkin Ortalamalar</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
İş yerimde çalışanlar pozitifdir	3,14	1,525
İş yerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir	3,06	1,420
İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler 'performansa göre ücret sistemi' ne inanır	3,00	1,498
İşyerimde ödeme sisteminde eşitlik ve adalet temel alınır	2,76	1,349
İşyerimde ödeme kıdeme göre yapılır	2,58	1,341
İşyerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir	2,62	1,369
İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler	3,08	1,383
İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır	2,90	1,432
İşyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır	3,08	1,412
İşyerim ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar	3,00	1,565
Ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur	3,02	1,532
Ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum	3,08	1,510
<b>İşgören Performansına İlişkin Ortalamalar</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	2,12	1,612
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	2,70	1,389
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	3,12	1,438
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	3,30	1,389
İşimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm	3,38	1,338
İş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum	3,44	1,327
<b>İş Tatminine İlişkin Ortalamalar</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Çalıştığım kurumda işimi iyi yaptığım zaman takdir ediliyorum	2,48	1,313
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum	2,90	1,460
İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum	2,90	1,216
İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor	2,68	1,316
Yaptığım işten memnunum	2,68	1,220
Yaptığım işten gurur duyuyorum	2,96	1,456
Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini düşünüyorum	2,50	1,313
Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum	2,78	1,329
İşyerimdeki çalışma ortamından memnunum	2,62	1,123
Yapmam gereken işler yeterince açık ve nettir	2,90	1,359
İş yerimde kendimi geliştirmek için olanaklar var	2,70	1,216
İş yerimde iyi çalışma, üstlerim tarafından övülür	2,56	1,264
İşimi gerçekten severek yapıyorum	2,82	1,289
İşimde yeni sorumluluklar almayı seviyorum	3,08	1,383
İşimi para kazanma aracı olarak değil, bir yaşam tarzı olarak görüyorum	2,76	1,333

Tablo 4'te ücret tatmini, işgören performansı ve iş tatminine ilişkin ifadelerle ait ortalamalar yer almaktadır. Ortalamalar incelendiğinde ağırlıklı olarak kararsızlık noktasında olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeklere ait güvenilirliklerin için Cronbach güvenilirlik katsayıları; işgören performansı ölçeği için 0,936, Ücret tatmini ölçeği için 0,963 iş tatmini 0,949 olarak hesaplanmıştır. İşgören performansı ücret tatmini ve iş tatmini ölçeklerine açıklayıcı faktör analizi yapılarak ölçeklerin anlamlı bir bütünlük oluşturup oluşturulmadıkları tesbit edilmiştir.

Faktör analizi sonucu elde edilen KMO ve Bartlett Testi Tablo 5'te verilmektedir. Buna göre üç ölçekte faktör analizi yapılmaya uygundur.

**Tablo 5: Ölçeklere ait KMO ve Bartlett Testleri**

		Ücret Tatmini	İşgören Performansı	İş Tatmini
<b>KMO</b>		,886	,845	,894
<b>Bartlett's Testi</b>	Yaklaşık Ki Kare	523,035	326,694	364,463
	Serbestlik Derecesi	45	15	36
	Anlamlılık	,000	,000	,000

Faktör analizinde Varimax yöntemi uygulanmıştır. Sonuç olarak her üç ölçeğinde açıklanan varyanslarının %60'ın üzerinde açıklanabilirliğe sahip olduğu ve ücret tatmini, işgören performansı ve iş tatmininin tek faktörle açıklandığı Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6: Ölçeklerin Açıklanan Varyansları**

Ölçekler	Geçerli Öz Değerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
Ücret Tatmini	7,225	72,254	72,254
İşgören Performansı	4,389	73,157	73,157
İş Tatmini	5,802	64,469	64,469

Faktörlere ilişkin yükler Tablo 7'de verilmektedir. Elde edilen faktörlerden analizlerde kullanılmak üzere faktör skorları türetilmiştir.

Ücret tatmini, işgören performansı ve iş tatminden oluşan faktörler skorlarının normal dağılıma uyup uymadığını kontrol etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve ücret tatmini anlamlılık değeri 0,195; işgören performansı 0,245 ve iş tatmini 0,077 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, faktörlerin normal dağıldığını göstermektedir. Bu nedenle verilere parametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 7: Ölçeklere İlişkin Faktör Yükleri

İş Gören Tatmini		Faktörler	
İşimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm		,935	
İş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum		,919	
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim		,905	
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim		,876	
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum		,804	
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım		,661	
Ücret Tatmini	Faktörler	İş Tatmini	Faktörler
İş yerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir	,914	Yaptığım işten gurur duyuyorum	,886
İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler 'performansa göre ücret sistemi'ne inanır	,905	Yapmam gereken işler yeterince açık ve nettir	,882
İşyerimde ödeme sistemimde eşitlik ve adalet temel alınır	,777	İşimde yeni sorumluluklar almayı seviyorum	,863
İşyerimde ödeme kıdeme göre yapılır	,875	Yaptığım işten memnunum	,824
İşyerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir	,846	Yükselmek için yeterli sansa sahip olduğumu düşünüyorum	,793
İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler	,857	İş yerimde kendimi geliştirmek için olanaklar var	,791
İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır	,842	İşyerimdeki çalışma ortamından memnunum	,757
İşyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır	,912	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum	,748
İşyerim ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar	,806	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum	,655
Ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur	,750		

Araştırmada ücret tatmini, iş tatmini ve işgören performansı arasında ilişkiler korelasyon analizi yaparak belirlenmiştir. Üç faktör



arasındaki korelasyon değerleri Tablo 8’de verilmektedir. Sonuçlara göre ücret tatmininin iş tatmini ve işgören performansı ile 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişkisi vardır. Yani, ücret tatmini arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Ücret tatmini azaldıkça da iş tatmini de azalmaktadır. Aynı ilişki işgören performansı için de geçerlidir. Bu sonuçlara bakılarak, ücret tatmininin iş tatmini ve işgören performansını etkilediğini söylemek mümkündür. İş tatmini ile işgören performansı arasında 0,322 gücünde 0,01 önem seviyesinde anlamlı bir pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Sonuç olarak işgörenlerin iş tatmini arttığında performansları da artmaktadır, iş tatminleri azaldıkça da performansları azalmaktadır.

Tablo 8: Faktörler Arasındaki Korelasyon Değerleri

		Ücret Tatmini	İş Tatmini	İşgören Performansı
<b>Ücret Tatmini</b>	Pearson Korelasyon Değeri	1	,438(**)	,435(**)
	Sig. (2-tailed)		,001	,002
	Örneklem Hacmi	50	50	50
<b>İş Tatmini</b>	Pearson Korelasyon Değeri	,438(**)	1	,322(*)
	Sig. (2-tailed)	,001		,023
	Örneklem Hacmi	50	50	50
<b>İşgören Performansı</b>	Pearson Korelasyon Değeri	,435(**)	,322(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,023	
	Örneklem Hacmi	50	50	50

\*0,01 anlamlı, \*\*0,05 anlamlı

Cevaplayıcıların cinsiyeti ile ücret tatmini, iş tatmini ve işgören performansı faktörleri açısından farklılık olup olmadığı iki yönlü bağımsız t-testi yapılmıştır. Ücret tatmini ( $t=-1,855$   $p=0,070$ ), iş tatmini ( $t=-1,629$ ,  $p=0,437$ ) ve işgören performansı ( $t=-1,850$ ,  $p=0,070$ ) olarak bulunmuştur. Buna göre çalışanların erkek veya kadın olmasının ücret tatmini, işgören performansı ve iş tatminini etkilemediğini de analiz sonuçlarında elde edilen diğer bir bulgu olmuştur. Medeni duruma göre ücret tatmini ( $t=-2,334$ ,  $p=0,024$ ), iş tatmini ( $t=-1,370$ ,  $p=0,177$ ) ve işgören performansı ( $t=-3,324$ ,  $p=0,002$ ) 'nda anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair analize göre; çalışanların evli ya da bekâr olmasına

göre ücretlerinden duydukları tatmin düzeyi değişiklik ve iş performansları değişiklik göstermekteyken, iş tatminlerinde herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

İşgörenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve işgören performanslarının yaş gruplarına, öğrenim durumlarına, ünvanları, çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tesbit etmek için tek yönlü ANOVA yapılmıştır. İşgörenlerin yaş grupları ücret tatmini ( $F=0,775$ ,  $p=0,547$ ), iş tatmini ( $F=1,724$ ,  $p=0,161$ ) ve işgören performansı ( $F=2,028$ ,  $p=0,106$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İşgörenlerin öğrenim grupları ücret tatmini ( $F=0,028$ ,  $p=0,972$ ), iş tatmini ( $F=456$ ,  $p=0,636$ ) ve işgören performansı ( $F=0,104$ ,  $p=0,901$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İşgörenlerin lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora seviyesinde eğitim düzeyinde oluşları ücret tatmini, iş tatmini ve performans üzerinde etki etmemektedir. İşgörenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve işgören performanslarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tesbit etmek için tek yönlü ANOVA yapılmıştır. İşgörenlerin yaş grupları ücret tatmini ( $F=0,770$ ,  $p=0,517$ ), iş tatmini ( $F=1,1046$ ,  $p=0,355$ ) ve işgören performansı ( $F=0,848$ ,  $p=0,475$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, unvan işgörenlerin ücret ve iş tatmini ile performansları üzerinde etkili olmaktadır. Son olarak işyerinde çalışma sürelerine göre işgörenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve işgören performansları anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelenmiştir. İşgörenlerin işyerinde çalışma süreleri ile ücret tatmini ( $F=0,869$ ,  $p=0,490$ ), iş tatmini ( $F=0,706$ ;  $p=0,592$ ) ve işgören performansı ( $F=0,557$ ,  $p=0,695$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Temel ekonomik amaçlarından biri karlılık olan işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için sadece hammaddeyi alıp, işleyip ürün halinde sunması yeterli olmamaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için etkin ve verimli bir şekilde üretim faktörlerinin biraraya getirilmesinin yanı sıra beşeri unsurları etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Diğer taraftan işgörenler işyerindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirerek geçimlerini sağlayacakları ücreti almaktadırlar. Günümüzde gerek işgücü piyasasında gerekse işletmeler arasında yüksek rekabet söz konusudur. Bu açıdan işletmeler işgörenlerden yüksek performans göstermelerini istemekte; işgörenler ise daha iyi şartlarda çalışmayı istemektedirler. İşverenin işgörenlerden istediğini alabilmesi için işgörenlerini işle ilgili unsurlarla tatmin etmesi

gerekmektedir. İş görenlerini istediği amaca yönlendirmeye çalışan bir işletmenin, iş görenlerin işe yönelik tutumlarını analiz etmeleri ve onların işteki performans, tutum ve davranışlarını neyin etkilediğini analiz etmeleri gerekmektedir. Çünkü istek, beklenti ve ihtiyaçları dikkate alınmayan insan gücünün örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilebilmesi ve ondan istenen verimin alınabilmesi güçtür. Bu nedenle, işletmeler iş görenlerin tatminini sağlamaya çalışmalıdır. Bu noktada iş görenlerin işteki tutumunu etkileyen en önemli unsurlardan biri olan ücret tatmini ve iş tatmini devreye girmektedir. Bu nedenle bu çalışmada ücret tatmini, iş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırmada ücret tatminine dair ortalamalara bakıldığında en fazla ortalamayı 3,14 değeri ile 'iş yerimde çalışanlar pozitifdir' sorusu alırken, en düşük ortalamayı ise 2,58 değeri ile 'işyerimde ödeme kıdeme göre yapılır' sorusu almıştır. İş görenlerin ücret tatminine dair sorulan 'ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum' sorusu 3,08 değeri alarak iş görenlerin aldıkları ücretten yeterince tatmin olma konusunda kararsız kaldıkları ve ücretlerini yeterli görmediklerini ortaya koymaktadır. İş tatminine ilişkin ortalamalarda ise en düşük ortalamayı 2,48 ile 'çalıştığım kurumda işimi iyi yaptığım zaman takdir ediliyorum' sorusu almıştır. Buna göre, iş görenlerin yaptığı iş karşılığında takdir edilmediği kanaatinde oldukları anlaşılmıştır. Aynı zamanda 'çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini düşünüyorum' diyenlerin oranı da 2,50 seviyesinde kalmıştır. İş görenlerin 'çalışma ortamımdan memnunum' sorusuna verdikleri cevap 2,62 değerini almıştır. Böylelikle iş görenlerin iş yeri ortamından da memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır. İş tatminine dair en yüksek ortalamayı ise 3,08 oranı ile 'işimde yeni sorumluluklar almayı seviyorum' sorusuna verilen cevap almıştır. Analiz sonuçları göstermektedir ki; uygulama yapılan firmada iş tatmini yeterli düzeyde değildir. Tüm bunlar doğrultusunda iş görenlerin yeni sorumluluklar almayı istemediği, yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun olmadıkları ve işlerini severek yapmadıkları tespit edilmiştir. İş görenlerin işlerini para kazanma aracı olarak gördükleri ve iş tatminsizliği yaşadıkları da analiz sonucunda elde edilen bulgulardan olmuştur. Tüm bunlar göz önüne alındığında iş görenlerin işini para kazanma aracı olarak görmeleri, söz konusu firmada ücretin önemini artırmakta ve bu konuda yaşanacak olumlu ya da olumsuz tatminin iş tatmini ve iş gören performansında önemli belirleyici rol oynadığı sonucuna ulaştırılmıştır.

İş gören performansının ortalaması çıkarıldığında, iş görenlerin 'görevlerimi tam zamanında tamamlarım' sorusuna katılımının 2,12 düzeyinde kaldığı görülmüştür. Buna göre iş görenlerin görevlerini tam

zamanında yapmadığı yorumu yapılabilir. Bu sonuç ilk aşamada iş görenlerin performanslarının yüksek olmadığını düşündürtse sonuç böyle değildir. İş görenlerden, 'iş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum' sorusuna 3,44 ortalaması ile 'katılıyorum' a yakın sonuç alınmıştır. Bu sonuç 'görevlerimi tam zamanında tamamlarım' sonucu ile çelişkili görülmektedir. Buna göre iş görenler görevlerini zamanında tamamlayıp iş hedeflerine ulaşmamasına rağmen performanslarını yeterli görmektedir. Buradan, iş görenlerin işine yeterince özen göstermediği ve ciddiye almadığını; bu nedenle görevlerini yapmasalar bile o iş için harcadıkları performansı yeterli gördükleri tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre ücret tatmini ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Yani, ücret tatmini arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Ücret tatmini azaldıkça da iş tatmini de azalmaktadır. Bu sonuç, Koustelios (2001)'un "Yunanistan'da öğretmenler arasında yapılan bir araştırmada, almış oldukları ücretin iş tatmini üzerinde düşük düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır" sonucunu kısmen destekler niteliktedir. Ancak yine de bu çalışmada sonucun ortaya yakın kuvvette çıktığı dikkate alınmalıdır. Yine, ücret tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisin orta şiddette bulunması, aralarındaki ilişkinin salt parasal miktara bağlı olmadığına ve bu süreçte başka faktörlerin de etkili olduğuna işaret etmektedir. Bu da Erdoğan (1999:239)'ın "Ücretin, iş tatmini yaratmasındaki etkisi başlangıçta miktarıyla ilgili iken belli bir noktadan sonra ücretin diğer iş görenler arasındaki adil dağılımı ile ilgilidir" bulgusunu destekler niteliktedir. Korelasyon analizinde ücret tatminini ile iş gören performansı arasındaki ilişkinin 0,435 gücünde olduğu bulunmuştur. Bu ilişkinin kuvvetinin de zayıf olmamakla birlikte ortaya yakın şiddete eğilim gösterdiğini söylemek mümkündür. Ücret tatmininin iş gören performansı ile pozitif yönde doğrusal bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Korelasyon analizinde incelenen diğer bir ilişki de iş tatmini ile iş gören performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, varsa kuvvetinin ne olduğu sorusunun cevabı olmuştur. Bu konuda yapılan çalışmalardan Keser (2006:143), "İş tatmini ile performans arasında olumlu bir ilişki gözlenmektedir" sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bulgular da bu sonucu destekler niteliktedir. Elde edilen bulgulara göre iş tatmini ile iş gören performansı arasında 0,322 gücünde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. İki faktör arasındaki ilişki zayıf bulunmuştur. Ancak iş tatmini arttığında performansları da artmaktadır, iş tatminleri azaldıkça da performansları azalmaktadır. Bu sonuç olumlu olarak yorumlanır. Araştırma sonuçlarına göre faktörlerin ilişkisine dair araştırma problemleri

çözümlemiş ve faktörler arası ilişki olduğu tespit edilmiştir. Lyman vd., (1975:343) çalışmasında “iş tatmini ve performans arasındaki ilişki, başarılı performansın ödüllendirildiği örgütlerde daha güçlü olmaktadır” savını ortaya koymuşlardır. Bu sonuç, analiz bulgularını destekler niteliktedir. Uygulama yapılan işletmede bu ilişki zayıf çıkmıştır. Çünkü iş tatminine ilişkin ortalamalara bakıldığında iş görenler, çabalarının gerektiği kadar ödüllendirilmediğini söylemişlerdir. Korelasyon analizinde de iş tatmini ve iş gören performansı ilişkisinin zayıf çıkmasının nedeni burada ortaya çıkmaktadır. İş görenler, çabalarının ödüllendirilmemesinden ötürü yeteri kadar tatmin olamamakta buna bağlı olarak da iş tatmini performans artışını sağlamamaktadır. Ayrıca iş görenler, görevlerini tam zamanında tamamlarım sorusuna da ‘katılmıyorum’ cevabını vererek bunu kanıtlamışlardır. Araştırmada elde edilen bulguları destekleyen diğer bir çalışma da Saal ve Knight (Saal ve Knight, 1988)’ındır. Saal ve Knight çalışmasında 30 yılı aşkın süredir yapılan araştırmalarda iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin çok zayıf bulunduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar, iş tatmini - performans ilişkisini diğer değişkenlerin etkilediğini söylemektedirler. Bir organizasyonda iş tatmini performans ilişkisi pozitif çıkarken diğerinde çıkmayabilir bu tamamen koşulların değişkenliğinden kaynaklanmaktadır ifadesine yer vermiştir. Bu bulgu, Lyman vd. (1975) çalışmalarını da destekler niteliktedir. Altas ve Çekmecelioğlu (2007:51) çalışmasında Judge, Thoresen, Bono ve Patton’un bulgularına yer vermiştir. İş tatmini ve performans ilişkisini konu alan son 301 araştırmayı incelen Judge, Thoresen, Bono ve Patton tatmin ve performans arasında yüksek bir korelasyon olduğunu bulmuştur. Araştırmada elde edilen bulgular ise bu savı desteklemeyen niteliktedir.

Analiz sonuçlarına göre ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansının ilişkide olduğu saptanmıştır. Ücret tatmininin iş gören tatmini ile anlamlı ve pozitif; iş tatmininin iş gören performansı ile anlamlı ve pozitif ilişki içinde bulunduğu, ayrıca ücret tatmininin de iş gören performansı ile anlamlı ve pozitif ilişki içinde olduğu yapılan analizle kanıtlanmıştır. Bu sonuçlara bakılarak, ücret tatmininin iş tatmini ve iş gören performansını aynı anda, pozitif ve doğrusal yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Yine ücret tatmininin iş tatmini ve iş gören performansı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Bağımsız iki örneklem t-testinde, demografik özelliklerin faktörler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki oluşturup oluşturulmadığına bakılmıştır. Yapılan bağımsız iki örneklem t-testinden elde edilen sonuçlara göre faktörler üzerinde cinsiyetin anlamlı bir farklılığa neden

olmadığı saptanmıştır. Bu durumun temel nedeni sözkonusu işletmede çalışan kadın oranının düşük sayıda olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. İş görenlerin medeni durumlarının ücret tatminlerini ve işgören performanslarına göre farklılaştığı diğer taraftan, medeni durumun iş tatmininde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma çerçevesinde ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı üzerinde yaş, öğrenim durumu, unvan, toplam çalışma süresi değişkenlerinin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Literatürdeki çalışmalarda öğrenim durumunun ücret tatmini üzerine etki ettiği görülmüştür. İş tatmini üzerinde ise eğitimin etkisi olmadığını gösteren çalışmalar görülmüştür. Bilgiç'in (1998) de yaptığı araştırmaya göre, eğitim durumu iş görenlerin iş tatminine önemli bir etkide bulunmamaktadır. Yapılan araştırma bu bulguyu desteklemeyen niteliktedir. Literatürdeki araştırmalarında yaş ile iş tatmini arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Carrel ve Elbert (1974) çalışmada iş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Glenn vd., (1977) de araştırmalarında yaşın hem kadın hem de erkek iş görenlerin iş tatminine doğrudan etkide bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuç literatürü desteklemeyen niteliktedir. Bu çalışmada böylelikle yaş faktörünün iş tatmini üzerinde her zaman anlamlı etki oluşturmayacağı ortaya konulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapılacak olunursa, söz konusu işletmede tatminlerin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu yüzden gerek söz konusu firma gerekse örnek işletmeler ücret tatmini gerek iş tatmini gerekse iş gören performansını iyileştirici ve artırıcı önlemler almak durumundadır. Faktörler arası ilişkiler anlamlı ve pozitif bulunduğundan; ücret tatmininin arttırılmasıyla birlikte iş tatmini ve iş gören performansında bir artışın meydana geleceği sonucuna varılmıştır. İş görenlerin verdikleri cevaplara incelendiğinde sözkonusu işletmede iş görenlerin takdir edilmedikleri, onlara adil yükselme şansı verilmediği, çabalarının yeteri kadar ödüllendirilmediği algısında oldukları görülmüştür. Aynı zamanda kıdeme göre ödeme yapılmadığı, ödemelerde eşitlik ve adaletin olmadığı ve ücretlerin iş yüküne göre belirlenmediği anlaşılmıştır. Tüm bunlar doğrultusunda iş görenlerin yeni sorumluluklar almayı istemediği, yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun olmadıkları tespit edilmiştir. İş görenlerin ankette verdiği cevaplara göre söz konusu işletmenin zayıf olduğu noktalar böyle sıralanırken tüm bunların tatminsizliği doğuran nedenler olduğu da ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işletmenin bütün bu unsurları iyileştirecek önlemler alması ya da yeni bir sistem kurması gerekmektedir. Sözkonusu işletmede ücret konusunda önemli olan

detay uygulanan ücret politikasının olmasının gerekliliğidir. Aynı işi yapan iş görenlerin aldıkları ücretler arasındaki fark, iş görenlerde tatminsizliğe yol açmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin adil ve eşit bir ücret politikası izlemesi gerekmektedir. Ücretin yeterliliği yanında adil dağıtılmasının da önemli bir etken olduğu görülmüştür. Kişilerin yaptığı işe ya da performansına göre aldığı ücretin değişmemesi iş görenlerin hem ücret tatminini hem performansını düşürücü etki yapmaktadır. Ücretin söz konusu firmada belirleyici rol oynaması ve diğer faktörlerle pozitif ilişki içinde olması nedeniyle bu konuda önlem alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Uygulama yapılan işletmede ödüllendirme politikalarının olmaması da dikkate alındığında, firmada bütün bu etkenlerin düzeltilmesinin yanında ödüllendirme sisteminin uygulanmaya uygulandığında ücret tatmini ve performansta artış olacağı düşünülmektedir.

Özellikle verilen olumsuz cevaplar iş yerinde yükselme politikasının adil işlemediğini ortaya çıkarmıştır. Katılımcıların verdiği olumsuz cevaplar, önlem alınmasını ve iş görenlerin iş tatminlerinin geliştirilmesi için çalışma yapılmasının gerekli olduğunu göstermektedir. Ücretin önemli bir tatmin unsuru olmasından ötürü işletmenin ücret politikasını değiştirmesi ya da iyileştirecek politikalar izlemesinin acilen gerektiği anlaşılmıştır. Örneğin, ücretlerde iyileştirme yapılmalı, işletmede aynı işi yapan iş görenlerin aldığı ücretler arasındaki farklılık giderilmeli; ücretler iş yüküne, kıdeme, bilgi ve beceriye göre belirlenmeli; normal ücret dışında prim, ikramiye, fazla mesai ücreti uygulaması yapılmalıdır. İlerleme ve terfi olanaklarının iş görenlerin performanslarını arttırıcı bir unsur olarak kullanıldığı bilindiğinden işletme bu yolun önünü fırsat eşitliğini temel alarak açmalıdır. Yine işletmede takdir ve ödüllendirmenin olmadığı görüldüğünden bu politikalar oluşturulmalı ve işlerliğe geçirilmelidir. İş görenleri takdir edici uygulamaların getirilmesi iş tatmininin seviyesini yükseltici bir unsur olarak görülmektedir. İşletmenin çalışma ortamı iyileştirilmeli, iş görenlerin kendilerini işleriyle ilgili güvende hissetmeleri sağlanmalıdır. İş görenlerin işlerini önemsemelerini ve işlerine gereken önemi vermelerini sağlamak için ortam oluşturulmalı işleriyle ilgili eğitimler verilmelidir. Yine, iş görenler ile yönetim arasındaki ilişkilerin güçlenmesi ve iş görenlerin iş ortamından memnun kalıp iş tatminlerinin desteklenmesi için herkesin katılmasının sağlanacağı etkinlikler düzenlenmelidir. Örneğin; bayram, kuruluş vs. gibi özel günlerde hediyeler verilmesi ve en alt kademedan üst kademeye kadar işletme çalışanlarının iş dışında bir araya geldiği faaliyetler düzenlenerek yönetim ve iş görenler arasında ortak bir paylaşım ortamının oluşturulması da faydalı olacaktır. Olumsuz noktaların düzeltilmesi, iş tatmini seviyesinin

de olumlu gelişmeler yaşanmasını sağlayacak ve iş tatmini seviyesindeki artış, iş gören performansını hiç kuşkusuz artıracaktır.

Sonuç olarak, genel bir değerlendirme yapılacak olursa; işletmelerde yürütülen ücret politikaları işgörenlerin ücret tatminini etkilemektedir. Ücret tatmini ise işgören performansı ve iş tatmini ile ilişkilidir. Dolayısıyla işgörenlerin ücret tatminlerindeki artış, iş tatminlerini ve işgören performansını arttıracak ve işletmelerin günümüz rekabet ortamında çok daha yüksek performansla faaliyet göstermelerini kolaylaştıracak işletme yöneticilerinin dikkate alması gereken önemli bir unsurdur.

### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- Acar, Elvan (2007); *Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi*, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Yıl: 3 (2).
- Ağırbaş, İsmail, Yusuf Çelik ve Hüseyin Büyükkayıkçı (2005); "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma," *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı 3, s.325-348.
- Altas, Sevinç Sabiha ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu (2007); "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma," *Öneri Dergisi*, Cilt.7, Sayı. 28, Haziran.
- Akıncı, Zeki (2002); "Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama," *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 2002. s.1-25.
- Aşıkoğlu, Meral (1996); *Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- Ataay, İsmail Durak (1985); *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, Banksis Yayınları, No:10, İstanbul.
- Bilgiç, Reyhan (1998); "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers" *The Journal of Psychology*, 132(5): 549-557.
- Brayfield, A.H., ve Rothe, H.F. (1951); an Index Of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.



- Bozkurt Öznur ve İlhan Bozkurt (2008); “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 2008, 1-18.
- Carrell, Michael R. ve Elbert, Norbert F.(1974). Some Personal and Organizational Determinants of Job Satisfaction of Postal Clerks, *Academy Of Management Journal*, 17(2): 368-373.
- Ceylan, Adnan (1998); *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu: Gebze: GYTE*, Yayın No: 2.
- Çakır, Özlem (2006); *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkiler*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Temmuz, Ankara.
- Dunn, J.D. ve Elvis C.Stephens (1972); *Management of personel Manpoqer Managment and Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Inc. USA.
- Eren, Erol (2001); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, ilhan (1999); *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 5 İstanbul.
- Ergin, Canan (1997); “Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması,” *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39): 25-36.
- Eğinli, Ayşen Temel (2009); “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Emmert, Mark A. ve Taher, Waïled A (1992); “Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement,” *American Review of Public Administration*, 22, 37-48.
- Glenn, Norval D., Patricia Taylor A. ve Charles Weaver, N. (1977). “Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study,” *Journal Of Applied Psychology*, Volume 62(2), April, s. 189-193, American Psychological Association.
- Gül, Hasan, Ercan Oktay ve Hakan Gökçe (2008); “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama,” *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, <http://akademikbakis.org/15/performans.htm>, (Erişim Tarihi: 04.09.2012).
- Fujimoto, Tetsushi (1994); “Job and Pay Satisfaction among Japanese Office Workers,” [http://www.jaas.jpn.org/doc/pdf/journal/09\\_1/04.pdf](http://www.jaas.jpn.org/doc/pdf/journal/09_1/04.pdf), s.39-49.

- Örücü, Edip ve Füsün Esenkal (2005); “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği),” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8/14, s. 141-166.
- İncir, Gülten (1990); *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:401. Ankara.
- Pınar, İbrahim, Rıfat Kamaşak ve Füsün Bulutlar (2008); “İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı/No:2, s. 151 – 166.
- Karaman, Filiz ve Ali Ender Altunoğlu (2007); “Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeylerini Etkileyen Faktörler,” *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi*, 14/1, s: 109-120. Manisa.
- Keser, Aşkın (2006); *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Koustelios, D. Athanasios (2001); “Personal Characteristics and Job Satisfaction of Greek Teachers,” *The International Journal of Educational Management*, Vol. 15, No. 7, p. 354-358.
- Lyman, W. Porter, Edward E. Lawler III ve J. Richard Hackman (1975); *Behavior in Organizations*, McGraw Hill Inc. New York.
- Saal, Frank E. ve Patrick A. Knight (1988); *Industrial/ Organizational Psychology Science and Practice*, Brooks/Cole Publishing Company, California.
- Schuster, Jay R. ve Zingheim Patrica K. (1993); *New Pay Strategies That Work*, *Journal Of Compensation and Benefits*, No 6, May-June.
- Sharma, Jai Prakash ve Naval Pajpai (2011); “Salary Satisfaction as an Antecedent of Job Satisfaction: Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization,” *European Journal of Social Sciences*, Sayı 18, No 3, s.450-461.
- Summers, Timothy P. ve William H. Hendrix (1991); *Modelling the role of pay equity perceptions: A field study*, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.64, Issue 2, s.145-157.
- Thierry, Henk (1992); Payment: “Which Meaningis are Rewarding?,” *American Behavioral Scientist*, Vol. 35, No.6, s.694-707.

- Yazıcıoğlu, İrfan, Cüneyt Tokmak ve Serdar Uzun (2008); “Turist Rehberlerinin Rehberlik Mesleğine Bakışı,” <http://www.universite-toplum.org/text.php?id=367>, *Üniversite ve Toplum Dergisi*, 8 (2), Haziran, (Erişim Tarihi: 02.09.2012).
- Yazıcıoğlu, İrfan (2010); “Örgütlerde İş Tatmini ve İş Gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, *Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bilig*, Güz, Sayı 55, s. 243- 264.
- Yelboğa, Atilla (2009); “Validity and Reliability Of The Turkish Version Of The Job Satisfaction Survey (JSS),” *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066-1072.
- Yumuşak, Sedat (2008); “İş Gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, s. 241-251.
- Yüksel, Öznur (1990); *Personel Organizasyonu*, Ankara.