

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**İŞ YAŞAM DENGESİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: İLLER BANKASI A.Ş.  
ÖRNEĞİ**

**Giray KOÇ**

**UZMANLIK TEZİ**

**AĞUSTOS 2018**



**İL BANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**İŞ YAŞAM DENGESİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: İLLER BANKASI A.Ş.  
ÖRNEĞİ**

**Giray KOÇ**

**UZMANLIK TEZİ**

**Tez Danışmanı (Kurum)  
Yusuf ÇETİN**

**Tez Danışmanı (Üniversite)  
Prof. Dr. Müge KART**

Giray KOÇ tarafından hazırlanan “İş Yaşam Dengesinin İş Tatminine Etkisi: İller Bankası A.Ş. Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvan	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı		
Üye	Daire Başkanı		
Üye	Daire Başkanı		
Üye	Daire Başkanı		
Üye	Daire Başkanı		

Tez Savunma Tarihi: ..../..../2018

Tez Danışmanı (Kurum)	Tez Danışmanı (Üniversite)
Yusuf ÇETİN	Prof. Dr. Müge KART

## ETİK BEYAN

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kuralları”na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Giray KOÇ

.../08/2018

İş Yaşam Dengesinin İş Tatminine Etkisi: İLBANK A.Ş. Örneği  
(Uzmanlık Tezi)

Giray KOÇ

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**  
Ağustos 2018

**ÖZET**

İnsan bir kurumdaki en kıymetli değerdir. İnsanlar iş ve yaşamları dengede olduğunda ve yüksek iş tatmini deneyimlediklerinde daha verimli çalışmaktadırlar. Tezimin amacı iş yaşam dengesinin iş tatminine olan etkisini İLBANK A.Ş.'de araştırmaktır. Araştırmada İLBANK A.Ş. Genel Müdürlük ve Bölge Müdürlükleri personellerine kurumsal e-posta sistemi üzerinden EK-2 ve EK-3'de yer alan Minnesota İş Tatmin Ölçeği – Kısa Form ve İş Yaşam Dengesi Ölçüm Anketi gönderilmiştir. Ankete katılan personel sayısı 173'tür. İş yaşam dengesinin iş tatminine etkisini inceleyebilmek için anket verilerine korelasyon çözümlemesi ve regresyon çözümlemesi uygulanmıştır. Çalışanların çalışma sürelerine göre iş yaşam dengeleri ve iş tatminlerini ölçmek için ise tek faktörlü ANOVA analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre korelasyon çözümlemesinde iş yaşam dengesi ile iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Regresyon çözümlemesinde ise iş yaşam dengesi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tek faktörlü ANOVA analizinde ise 15 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar işlerinde daha fazla tatmin duygusu yaşamaktadırlar.

Anahtar Kelimeler : İş, Yaşam, Çalışma, Tatmin, Denge  
Sayfa Adedi : 65  
Tez Danışmanı (Kurum) : Yusuf ÇETİN  
Tez Danışmanı (Üniversite) : Prof. Dr. Müge KART

The Effect of Work Life Balance on Job Satisfaction: İLBANK A.Ş. Example  
(İLBANK Expertise Thesis)

Giray KOÇ

**İLLER BANKASI ANONİM SİRKETİ**

August 2018

**ABSTRACT**

Human is the most valuable asset in an organization. People work more efficiently when their jobs and lives are balanced and they experience high job satisfaction. The aim of the study is to investigate the effect of work life balance on job satisfaction at İlbank A.Ş. Investigation İlbank A.Ş. Minnesota Job Satisfaction Scale - Short Form and Work Life Balance Measuring Survey, which are included in Annex-2 and Annex-3, were sent to the Head Office and Regional Directorates via the corporate e-mail system. The number of personnel participating in the survey is 173. Correlation analysis and regression analysis were applied to survey data in order to examine the effect of work life balance on job satisfaction. One-factor ANOVA analysis was conducted to measure work life balances and job satisfaction according to employee working years. According to the results of the research, there is a negative correlation between work life balance and job satisfaction in the correlation analysis. In the regression analysis, a meaningful relationship was found between work life balance and job satisfaction. In the one-factor ANOVA analysis, 15 years and more experienced employees are experiencing more satisfaction in their work.

Keywords : Job, Life, Work, Satisfaction, Balance  
Page Numbers : 65  
Supervisor (Corporate) : Yusuf ÇETİN  
Supervisor (University) : Prof. Dr. Müge KART

## TEŞEKKÜR

“İş Yaşam Dengesinin İş Tatminine Etkisi : İller Bankası A.Ő. Örneği” konulu İller Bankası A.Ő. uzmanlık tezimin yazımında emeği geen ve özellikle tezimin anket analizi kısımlarında yardımlarını esirgemeyen üniversite danışmanım Prof. Dr. Müge Ersoy Kart’a, kurum danışmanım Yusuf etin’e, tez sürecimde her türlü desteği gördüğüm İller Bankası A.Ő. Gaziantep Bölge Müdürlüğü Bankacılık ve Muhasebe Müdürlüğü personeline teşekkür ederim.



# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1
1. İŞ YAŞAM DENGESİ KAVRAMI VE TEORİK ÇERÇEVESİ.....	5
1.1. İş Yaşam Dengesine Genel Bakış.....	5
1.2. İş Yaşam Dengesinin Tanımı.....	6
1.3. İş Yaşam Dengesi Teorileri.....	7
1.3.1. Taşma teorisi.....	7
1.3.2. Telafi teorisi.....	8
1.3.3. Bölümleme teorisi.....	8
1.3.4. Kaynak kuruması teorisi.....	8
1.3.5. Zenginleştirme teorisi.....	9
1.3.6. Sınır Teorisi.....	9
1.3.7. İş-Yaşam dengesi modeli.....	10
1.3.8. Ahenk teorisi.....	11
1.3.9. Etkileşimci yaklaşım.....	11
1.3.10. Roller arası çatışma teorisi.....	12
1.4. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler.....	12
1.5. İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları.....	13
1.6. İş Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar.....	14
2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TEORİK ÇERÇEVESİ.....	15
2.1. İş Tatminine Genel Bakış.....	15
2.2. İş Tatmininin Tanımı.....	16
2.3. İş Tatmini Teorileri.....	18
2.3.1. Kapsam teorileri.....	19
2.3.2. Süreç teorileri.....	24
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	26
2.4.1. Çevresel faktörler.....	26
2.4.2. Kişisel faktörler.....	31
3. YÖNTEM.....	33

3.1. Katılımcılar.....	33
3.2. Veri Toplama Araçları .....	33
3.2.1. Kişisel bilgi formu .....	33
3.2.2. Minnesota iş tatmin ölçeği - kısa form .....	34
3.2.3. İş yaşam dengesi ölçüm anketi .....	34
3.3. İşlem.....	35
4. BULGULAR	37
4.1. Frekans Analizi Sonuçları .....	37
4.2. Korelasyon Çözümlemesi Sonuçları .....	40
4.3. Regresyon Çözümlemesi Sonuçları .....	40
4.4. Gruplararası Karşılaştırmalarla İlgili Bulgular .....	41
SONUÇ VE ÖNERİLER	45
KAYNAKLAR	51
EKLER	59
ÖZGEÇMİŞ	65

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Katılımcılara ilişkin özet demografik bilgiler.....	33
Çizelge 3.2. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik istatistikleri.....	35
Çizelge 3.3. İş tatmini ölçeğinin ölçek istatistikleri.....	35
Çizelge 3.4. İş yaşam dengesi ölçeğinin güvenilirlik istatistikleri.....	36
Çizelge 3.5. İş yaşam dengesi ölçeğinin ölçek istatistikleri.....	36
Çizelge 4.1 Örneklem grubu cinsiyet frekans analizi .....	37
Çizelge 4.2 Örneklem grubu yaş frekans analizi .....	38
Çizelge 4.3 Örneklem grubu medeni durum frekans analizi .....	38
Çizelge 4.4 Örneklem grubu eğitim seviyesi frekans analizi .....	39
Çizelge 4.5. İş-Yaşam dengesi ile iş doyumu ve alt boyutları arasındaki ilişkiler .....	40
Çizelge 4.6. İş-Yaşam dengesinin yordanmasına ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları .....	41
Çizelge 4.7. İş-yaşam dengesi ile iş doyumu ve alt boyutları puanlarının çalışma süresine göre karşılaştırılması .....	42

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1 Sınır Teorisi Modeli.....	10
Şekil 1.2 İş Yaşam Dengesi Modeli.....	11
Şekil 2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli.....	21
Şekil 2.2 Alderfer'in ERG Modeli.....	22

## KISALTMALAR LİSTESİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>A.Ş.</b>	Anonim Şirketi
<b>İLBANK</b>	İller Bankası
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TÜİK</b>	Türkiye İstatistik Kurumu

## GİRİŞ

İnsanlık ilk yerleşimlerin görüldüğü tarım devriminden beri çok uzun bir yol katetti. Medeniyetler kurdu, Ay'a ayak bastı, bugün Mars'ı kolonileştirmenin hayalini kurar hale geldi. Bütün bu ilerlemelerin sonucunda günümüz insanı yerleşik hayata geçen ilk insanlardan çok farklı bir konumda. Emek ve üretim piyasası ve bunlar arasındaki ilişkiler de bu gelişimlerden etkilendi. İnsanlar geçmişteki gibi küçük köylerde, sınırlı sayıda insanla küçük bir toprak parçasını ekip biçerek yaşamıyorlar. Bugün insanların büyük çoğunluğu nüfusları milyonları aşan devasa şehirlerde yaşıyorlar, ismine para dedikleri kağıtlar karşılığında günlerinin sekiz saat veya daha fazlasını yapay ışıklar altında beton binalarda geçiriyorlar. İnsanlar günümüzde hiç olmadığı kadar kalabalık, ancak bütün dünya parmaklarının ucunda olmasına rağmen bireysel olarak bir o kadar da yalnızlar. Şehir hayatı içerisindeki bu koşuşturma insanların birbirleriyle olan ilişkilerini zayıflatmakta ve insanları yalnızlaştırmaktadır. Modern zamanlardaki bu toplumsal ve ekonomik düzen insanı psikolojik ve fizyolojik olarak yormakta, insanın yaşamdan aldığı hazzı azalmaktadır.

Günümüzde sekiz saat ve daha uzun süreli mesailer çalışanların hayatlarının büyük kısmını işgal etmektedir. Çalışma günlerinde, iş ve uykudan sonra çalışan kişinin dinlenmesi ve ailesiyle vakit geçirmesi için çok az bir vakti kalmaktadır. Bu kalan süreye işe gitmek için trafikte harcanan zaman ve yemek yemek, banyo yapmak gibi zorunlu insani ihtiyaçlar da dahildir. Dahası çalışan kişiden mesaiden sonra ya da tatil gününde de işle ilgili telefonlara ve e-postalara cevap vermesi beklenmekte, sürekli ulaşılabilir olması istenmektedir. Eğer ailede her iki eş de çalışılıyorsa, bu durumun yarattığı sorunlar daha da artmaktadır. Günümüzde kadının iş gücüne katılımı geçmişe göre çok artmış olmasına rağmen, kadın hala evin yükünün büyük kısmını sırtında taşımaktadır.

Bahse konu olan bu problemler çalışanlarının iş ve yaşamlarının arasında bir dengesizliğe yol açmaktadır. Bu dengesizlik hali çalışan kişiden başlayıp tüm toplumu etkilemektedir. Günümüz insanının gelmiş olduğu noktadan tekrar köy yaşamına ve doğaya geri dönüşü mümkün gözükmemektedir. Böyle bir şey mümkün olsa bile ne kadar faydalı olur tartışılır. Ancak var olan düzende çalışanların daha verimli, daha mutlu, iş ve yaşamlarının

daha dengeli, dolayısıyla çalıştıkları kurumlara da daha faydalı olabilmeleri için çalışanların iş ve yaşam dengesini kurmaya yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.

Yapılan literatür taraması ve izlenimler sonucunda araştırmamın konusu; iş yaşam dengesinin iş tatminine etkisidir. Araştırmaya konu olan teorik çerçeveler: İş yaşam dengesi ve iş tatminidir.

İş yaşam dengesi: Yazın alanda birçok tanımı bulunan iş yaşam dengesinin en yaygın tanımlarından biri Clark'ın (2000) "iş ve ev yaşamının minimum rol çatışmasıyla tatmini ve iyi yürütülmesi" tanımıdır.

İş tatmini: Edwin A. Locke (2009) iş tatmininin tanımını şu şekilde yapmıştır: "Kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlemesi sonucunda ortaya çıkan zevkli ya da olumlu duygusal durum."

Bu bağlamda araştırmamda iş yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde etkisinin olup olmadığı, varsa bu etkinin düzeyinin ve yönünün nasıl olduğunun tespiti amaçlanmaktadır.

Uzun mesai saatleri, hafta sonu çalışma ve çalışan çiftlerin artması gibi sebepler kişilerin iş yaşam dengelerini kuramamalarına veya var olan dengelerinin bozulmasına yol açmaktadır. Bozulan veya kurulamayan iş yaşam dengesi sonucunda çalışanlar iş ve özel hayatlarında problemler yaşamakta ve hatta bu durum sağlıklarını da etkilemektedir. Bu olumsuz etkilerin giderilmesi veya azaltılması için kişilerin sosyal çevrelerinden destek almalarının ve çalıştıkları kurumlardaki denge kurmaya yönelik uygulamaların olumlu etkileri olabileceği literatürdeki araştırmalarla desteklenmektedir.

Araştırmanın amacı; öncelikle iş yaşam dengesi ve iş tatmini kavramlarının ne olduğu, örgütler açısından önemi ve çalışanlara olan etkilerini açıklamaktır. Daha sonra yukarıda ifade edilen izlenim ve düşünceler ışığında, çalışanların iş yaşam dengesi ve iş tatmini algıları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Böylece iş yaşam dengesinin çalışanlar ve kurum tarafından öneminin kavranmasına, iş yaşam dengesinin kurulmasında ve yüksek iş tatminine ulaşmak için çalışanların ve örgütlerin neler yapabileceklerini göstermek adına bu araştırmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın önemi; İller Bankası A.Ş.'de çalışanların iş yaşam dengelerini kurmaya yardımcı olacak ve yüksek iş tatminine yol açacak insan kaynakları politikalarının öneminin daha iyi anlaşılması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın en önemli varsayımı ekler kısmında sunulan anket formlarına cevap veren katılımcıların sorulara tam, samimi ve doğru şekilde cevap verdikleridir.

Bu araştırmanın örneklemini İller Bankası A.Ş.'nin 173 personelinden oluşmaktadır. Bu yüzden araştırmanın kapsamı genelleme yapılamayacak kadar kısıtlıdır. Araştırmanın teorik kısmı ulaşılabilen basılı ve elektronik, kitap, makale, tez vb. gibi kaynaklar ile sınırlıdır.





# 1. İŞ YAŞAM DENGESİ KAVRAMI VE TEORİK ÇERÇEVESİ

## 1.1. İş Yaşam Dengesine Genel Bakış

TDK “iş” kelimesini, bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma; bir değer yaratan emek; birinden istenen hizmet veya birine verilen görev; geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma, meslek olarak tanımlamıştır. Bu tanımların hepsi doğru olmakla birlikte iş, geçimimizi sağlamak vakit ve emek harcadığımız eylemler bütünüdür denilebilir.

TÜİK’in 2016 verilerine göre Türkiye’de ortalama çalışma süresi haftada 46,4 saattir. Bunu beş iş günü için düşündüğümüzde günlük çalışma süresi 9,28 saate denk gelmektedir. Kısacası çalışanlar günün üçte birinden fazla bir süreyi işle ilgili aktivitelerde bulunarak veya iş yerinde geçirmektedirler. ABD Ulusal Uyku Vakfı’nın 18 yaş üzeri yetişkinler için 7-9 saat uykuyu tavsiye ettiği düşünüldüğünde, çalışanların iş dışında kalan günün diğer üçte birlik kısmında da 8 saat uyudukları varsayıldığında, çalışanların iş ve uyku dışındaki aktiviteler için çalışma günlerinde 6,72 saatlerinin olduğu görülmektedir. Bu veriler işin çalışanların yaşamında ne kadar büyük yer kapladığını ve ne denli önemli olduğunu göstermektedir. İş yaşam dengesinin önemi de burada ortaya çıkmaktadır. Yukarıdaki verilere göre çalışanlar, çalışma günlerinde, iş ve iş dışı hayatlarına neredeyse eşit süre ayırmak zorunda kalmaktadırlar. Çalışanlar kısıtlı kaynakları olan öncelikle zamanı, fiziksel ve psikolojik kaynaklarını iş ve iş dışı faaliyetlerde, iki taraf açısından da olumsuz bir durum oluşturmayacak şekilde kullanmaya yani iş ve yaşam arasında denge oluşturmaya çalışacaklardır. Bu durum iş yaşam dengesi kavramı ortaya çıkarmaktadır.

İş yaşam dengesi günümüzde sosyoloji, insan kaynakları yönetimi, örgütsel çalışmalar ve cinsiyet çalışmalarında popüler bir araştırma konusudur. İş ve yaşam arasındaki korelasyon çalışmalarının çoğunluğu, iş yaşam dengesi ve örgütsel politikaya, iş yaşam dengesi ve işten kaytarmaya, iş yaşam dengesi ve insan kaynakları yönetimine, iş yaşam dengesi ve örgüt kültürüne, iş yaşam dengesi ve işe bağlılığa, iş yaşam dengesi ve cinsiyet eşitliğine, iş yaşam dengesi ve aile hayatına ve daha fazlasına atıfta bulunmaktadır (Casper ve arkadaşları, 2007).

İş yaşam dengesi ve çalışanların refahı üzerine yapılmış araştırmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar çoğunlukla Birleşik Devletler (Grzywacz ve Marks, 2000), Birleşik Krallık (Wise, Bond ve Meikle, 2003), Avustralya ve Yeni Zelanda (Bochner, 2003) gibi insana değer verilen ülkelerde yapılmıştır. İş ve aile alanının üzerindeki odaklanma eğilimi, özel yaşam ve iş yaşamının herkesin hayatındaki en önemli bileşenler olduğundan hayatidir. Gerçekten, iş ve aile hayatındaki herhangi bir rekabetçi talep çatışmaya sebep olur ve çalışan refahını negatif yönde etkiler (Frone, 2000). Bu yüzden iyi bir iş yaşam dengesi ve refah, rol çatışması olmadığında ve kişiler işlerinden ve ailelerindeki rollerinden tatmin olduklarında elde edilir (Clark, 2000). Literatüre göre düşük iş yaşam dengesinin yaygın sonuçları şunlardır: Depresyon, stres, düşük üretkenlik, yüksek işten kaytarma ve işten çıkış devir hızının yüksekliğidir (Hill, 2005). İş ve aile hayatı ile ilgili araştırmaların çoğunluğu ailedeki ve işteki rollerin birbirine müdahalesi ile ilgilidir. Bununla birlikte son yıllarda iş ve aile rollerinin artışıyla ilgili çalışmalar da artış göstermektedir (Grzywacz ve Marks, 2000). Bazı araştırmacılar iş ve aile rollerinin birbirlerine müdahalesini, birbirlerinden ayrı sorumluluk alanları olan iş ve ailenin yaşamının kısıtlı zaman, psikolojik kaynak ve fiziksel enerji için iki taraf için de negatif sonuçlara yol açan bir rekabet olduğunu öne sürer. Buna karşılık bazı araştırmacılar ise kişinin iş ve aile yaşamındaki rollerinin artmasının kişiyi daha verimli hale getireceğini iddia etmektedirler (Kluczyk, 2013).

## **1.2. İş Yaşam Dengesinin Tanımı**

İş yaşam dengesinin, bireylerin refahı, örgütlerin performansı ve işleyen bir toplum için hayati olduğu belirtilmiştir. İş yaşam dengesinin nasıl tanımlanması, ölçülmesi ve araştırılması gerektiğine dair farklı fikirler mevcuttur (Grady ve diğerleri, 2008). İş yaşam dengesi için farklı terimler farklı araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. Örneğin Clark (2000), iş yaşam dengesi için “iş aile dengesi”; Frone (2000), “iş aile uyumu”; Grady ve diğerleri (2008), “iş hayat dengesi” olarak kullanmaktadır. Grady ve diğerleri (2008:3) iş yaşam dengesini aile, toplum, eğlence ve kişisel zamanı da içine alan daha kapsamlı bir terim olduğunu belirtiyor. Grady ve diğerlerinin (2008) belirttiği gibi iş yaşam dengesi geniş anlamda çalışanın kişisel ve iş hayatını tüm yönleriyle ele almaktadır; buna göre iş yaşam dengesi bireylere, ailelere, iş yerlerine, topluluklara ve toplumun tümüne odaklanmalıdır.

Literatürde iş yaşam dengesinin çeşitli tanımları mevcuttur. Genel olarak araştırmacılar iş yaşam dengesini, “denge ya da yaşamdaki genel uyum hissini sürdürülmesi” olarak belirtmektedir. Clark (2000) iş yaşam dengesini, “iş ve ev yaşamının minimum rol çatışmasıyla tatmini ve iyi yürütülmesi” olarak tanımlamaktadır. Greenhaus ve diğerleri (2003) iş yaşam dengesini, iş ve aile rollerindeki tatminin derecesi ve zamanın dengeli kullanımı olarak tanımlamışlardır.

“Byrne’e (2005) göre “iş-yaşam dengesi; iş, aile, arkadaşlar, sağlık ve bireyin ruh hali olmak üzere yaşamın beş alanını aynı anda dengede tutabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda dengeli bir yaşamda bir alanın bir diğerine olumsuz etkisi bulunmaması gerekmektedir. İş ve aile, aile ve arkadaşlar ayrımlarında ilişkilerdeki, sağlıktaki veya ruh halindeki etki, karışma, çatışma veya değişim iş-yaşam dengesini bozabilmektedir” (Tuğsal, 2017:8).

### **1.3. İş Yaşam Dengesi Teorileri**

#### **1.3.1. Taşma teorisi**

Taşma teorisi, kişinin bir rolde (işinde) yaşadığı deneyimlerin, diğer rolündeki (yaşam-aile) deneyimlerini de etkilediğini varsayar. Bununla ilgili daha çok duygu durumla ilgili olmasına rağmen, duygu durum, değerler, yetenekler ve davranışların bir rolden ötekine yayıldığı bir araştırma yürütülmüştür. Taşmanın yol açtığı sonuçlar ya olumlu ya da olumsuz olmaktadır (Edwards ve Rothbard, 2000).

Taşma teorisinin iki farklı yorumlanması mevcuttur : (a) Yaşam ve iş tatmini ile yaşam ve iş değerleri arasındaki olumlu ilişki varsayımı ile, (b) iş yerinde yaşanan yorgunluğun evde hissedilmesi veya ailenin taleplerinin işin gerekliliklerini yerine getirmeyi engellemesi gibi rol alanları arasında davranışların geçişi varsayımıdır (Edwards ve Rothbard, 2000).

Williams ve Alliger (1994) gündelik hayatta duygu durumla ilgili taşmayı araştırdıkları bir çalışmada deneyim örneklem metodolojisini kullanmışlardır. Bu araştırmaya göre çalışan çiftlerin, işte yaşadıklarını eve taşıması, evde yaşadıklarını işe taşıma eğiliminden daha fazladır.

### **1.3.2. Telafi teorisi**

Telafi teorisi, bir rol alanındaki olumsuz deneyimlerin diğ er rol alanında arttırılan performans ile giderildiğini varsayar. İşinde tatminsizlik yaşayan çalışanın ailesine daha fazla ilgi göstermesi telafi teorisine bir örnek oluşturmaktadır (Edwards ve Rothbard, 2000).

Zedeck ve Mosier'e (1990) göre, telafi teorisi tamamlayıcı ve reaktif olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. Tamamlayıcı telafi kavramında, iş yerindeki olumlu deneyimlerin azlığı sebebiyle kişi bu deneyimleri ev yaşamında arayacaktır. Reaktif telafi kavramı ise olumsuz iş yeri deneyimlerinin ev yaşamındaki olumlu deneyimlerle giderilmesidir.

Diğ er bir deyişle, telafi teorisine göre iş ve yaşam arasında zıt bir ilişki mevcuttur. Buna göre çalışanlar bir rol alanında yaşayamadıkları olumlu deneyimleri veya yaşadıkları olumsuz deneyimleri, diğ er rol alanındaki deneyimleriyle gidermeye çalışacaklardır (Clark, 2000).

### **1.3.3. Bölümleme teorisi**

Bölümleme teorisine göre iş ve yaşam iki ayrı alandır ve birbirlerini etkilememektedir (Edwards ve Rothbard, 2000). Endüstri devriminden beri iş ve yaşam; zaman, mekân ve işlev bağlamında doğal olarak ayrılmıştır. İş ve iş dışı yaşamdaki bu ayrılma bireye yaşamını bölümlendirme olanağı sağlamaktadır. Diğ er yandan iş dışı yaşamdaki ilişkilerde bağlılık, sadakat ve doğruluk önem kazanırken; iş yaşamında rekabet ön planda olmaktadır.

Piotrkowski (1978) bu süreci kişilerin aktif olarak iş dışı yaşamlarında işle ilgili düşüncelerini, hislerini ve davranışlarını; iş yaşamında da iş dışı yaşamla ilgili düşüncelerini, hislerini ve davranışlarını bastırmaları olarak ifade etmiştir.

### **1.3.4. Kaynak kuruması teorisi**

Kaynak kuruması teorisine göre bir alandan başka bir alana kaynak aktarımı yapılmakta, bu durum zaman, para gibi kısıtlı kaynakların alındığı alanda eksikliğ e yol açmaktadır (Morris ve Madsen, 2007).

Kaynaklar, aile ve iş yaşamı dışındaki, kamu yararı veya kişisel amaçlar için de aktarılabilmektedir (Edwards ve Rothbard, 2000).

### **1.3.5. Zenginleştirme teorisi**

Zenginleştirme teorisine göre bir alanda kullanılan kaynaklar (değerler, yetenekler, duygu durum, tatmin, vs.) diğer alandaki yaşam kalitesini arttırmaktadır (Morris ve Madsen, 2007).

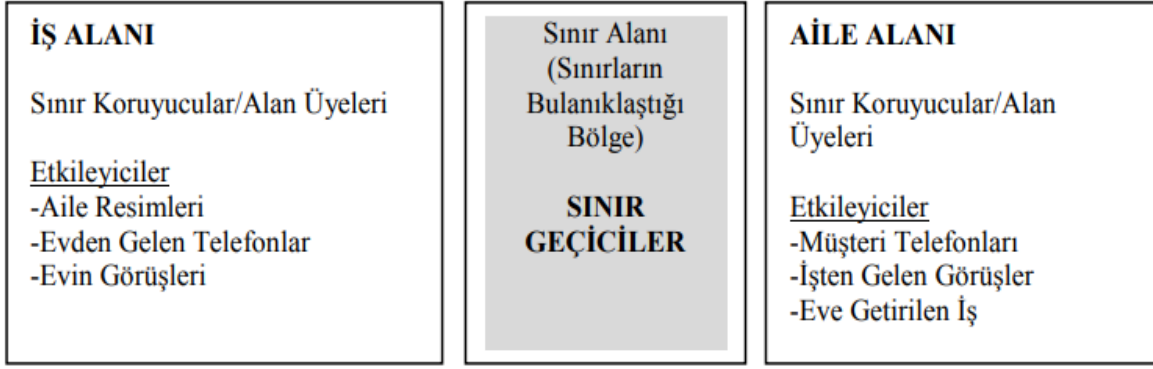
Greenhaus ve Powell (2006) zenginleştirmeyi bir roldeki deneyimlerin diğer roldeki yaşam kalitesini arttırdığı derece olarak tanımlamışlardır ve çalışanların, iş ve yaşam rollerinin birbirlerini zenginleştirdiğini kavradıklarını belirtmişlerdir.

Zedeck ve Mosier (1990) bu kavramı vasıta/araç kelimesi ile karakterize etmişlerdir. Buna göre iyi bir çalışma hayatı, iyi bir aile hayatına veya tam tersi iyi bir çalışma hayatı, iyi bir aile hayatına yol açmaktadır.

### **1.3.6. Sınır Teorisi**

Sınır teorisi kişilerin dengeye ulaşmak için iş ve iş dışı yaşamları arasındaki sınırları nasıl yönettikleri ve çatışmaları nasıl engellediklerini açıklamaktadır (Clark, 2000).

Teorinin temeli iş ve iş dışı yaşamın birbirinden farklı ve birbirlerini etkileyen iki farklı alan olduğuna dayanmaktadır. Sınır teorisinin temel unsurları iş ve iş dışı yaşam alanları, iş ve iş dışı yaşam arasındaki sınırlar, sınırı aşanlar, sınırı koruyanlar ve diğer önemli bireyler olarak sıralanmaktadır.



Şekil 1.1. Sınır Teorisi Modeli (Kapız, 2002:149)

### 1.3.7. İş-Yaşam dengesi modeli

Guest (2002) geliştirdiği modelinde, iş-yaşam dengesinde belirleyici faktörler olan kişisel ve kurumsal faktörleri, denge halinin öznel ve nesnel belirtkenlerini ve denge halinin kişilerin yaşamına etkilerini ve neticelerini açıklamaktadır.

Bu Guest'in modelinde denge halinin belirleyici faktörlerinden kişisel faktörler; iş yerinde uyum, bireysel özellikler, aura, cinsiyet, otokontrol ve problem çözümü, yaş, hayat ve kariyer olarak belirtilmiştir. Kurumsal faktörler ise işin gereklilikleri, kurum kültürü, ailenin istekleri ve evdeki alışlagelmiş yaşam tarzı olarak açıklanmaktadır. Dengenin objektif göstergeleri arasında çalışma süreleri, iş dışında geçirilen süreler ve ailedeki roller yer alırken; subjektif göstergeler ise iş dışı yaşamı temel alan denge, iş yaşamını temel alan denge, iş hayatındaki ve özel hayattaki eşit denge, işin özel hayata taşması, özel hayatın da iş yaşamına taşması olarak açıklanmaktadır (Guest, 2002).

Bu modele göre iş yaşam dengesinin iş ve evde olumlu ve olumsuz etkileri olmaktadır. Bu yönüyle iş yaşam dengesi modelinin taşma modeline benzer özellikler taşıdığı söylenebilir.

Belirleyicileri	Dengenin Doğası	Sonuçları
<p><i>Örgütsel faktörler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş talepleri</li> <li>• İş kültürü</li> <li>• İş dışı yaşamın talepleri</li> <li>• İş dışı yaşam kültürü</li> </ul> <p><i>Bireysel faktörler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşe yönelim</li> <li>• Kişilik</li> <li>• Enerji</li> <li>• Kişisel kontrol ve mücadele</li> <li>• Cinsiyet</li> <li>• Yaş</li> <li>• Yaşam ve kariyer aşamaları</li> </ul>	<p><i>Öznel göstergeler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denge-iş ve iş dışı yaşama eşit derecede verilen önem</li> <li>• Denge-iş merkezli</li> <li>• Denge-iş dışı yaşam merkezli</li> <li>• İşin, iş dışı yaşama müdahalesi veya taşması</li> <li>• İş dışı yaşamın, işe müdahalesi veya taşması</li> </ul> <p><i>Nesnel göstergeler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma saatleri</li> <li>• Boş zaman</li> <li>• Aile rolleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatmini</li> <li>• Yaşam tatmini</li> <li>• Zihinsel sağlık/iyilik</li> <li>• Stres, hastalık</li> <li>• İş davranışı ve performansı</li> <li>• İş dışı yaşam davranışı ve performansı</li> <li>• İşyerindeki diğer insanlara etkisi</li> <li>• İş dışı yaşamda diğer insanlara etkisi</li> </ul>

Şekil 1.2. İş Yaşam Dengesi Modeli (Akın, Ulukök, Arar, 2017)

### 1.3.8. Ahenk teorisi

Ahenk teorisi, iş ya da aileyle doğrudan ilişkisi bulunmayan değişkenlerin çoklu rolleri nasıl etkilediğini açıklamaya çalışır. Yayılma teorisinde iş ve aile arasında doğrudan ilişkiyi gösterirken, ahenk teorisi davranış tarzları, genetik yapı ve sosyo kültürel yapı gibi üçüncü bir değişkenle aralarındaki benzerliklere atıf yapmaktadır (Edwards ve Rothbard, 2000).

Ahenk teorisine göre, zeka veya eğitim seviyesi gibi bir üçüncü değişken hem iş, hem aile yaşamını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

### 1.3.9. Etkileşimci yaklaşım

Zedeck'in (1987) geliştirdiği etkileşimci yaklaşım; aile yaşamını ve iş yaşamını, belirli zorunlulukların, görevlerin yerine getirildiği çevreler olarak ifade etmektedir. İş ve iş dışı yaşam ilişkisini de aile içinde yapılması gerekenler ve iş yerinde yapılması gerekenler olarak açıklamaktadır. İş yerinde belirli sürede yapılan mesai karşılığı bir ücret alınmakta iken, aile içinde yapılan temizlik yapmak, çamaşır yıkamak vs. ücret karşılığı yapılabilecek ekonomik değeri olan işlerin aile bireyleri tarafından yapılmasını belirtmektedir.



### 1.3.10. Roller arası çatışma teorisi

Roller arası çatışma teorisine göre bir alandaki talepleri yerine getirmek diğer alandaki taleplerin yerine getirilmesini zorlaştırıyorsa bu durumdan söz edilebilir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Literatürde, bu teori zıtlık ya da uyumsuzluk teorisi olarak da geçmektedir (Edwards ve Rothbard, 2000). Greenhaus ve Beutell'e göre birey bir rolün gerekliliklerini yerine getirirken, bireyin kapasitesini aşacak şekilde diğer rolden bir talep olduğunda roller arası çatışma ortaya çıkmaktadır. Mesai saatleri içerisindeki bireyin ailesinin işleri için acilen eve gitmek durumunda kalması roller arası çatışmaya bir örnek oluşturmaktadır.

### 1.4. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler

İş yaşam dengesi kavramı çalışma süreleri, esnek çalışma, iş bulma ve işsizlik, demografik değişimler, iyilik, sosyal güvenlik hakları, aile, boş zaman vs. ile ilişkilendirilmektedir (MacInnes, 2006). Yaş, iyilik, sosyal güvenlik hakları gibi faktörler iş – yaşam dengesini etkileyen yapısal faktörlerdir. Kişilik özellikleri, cinsiyet, bakmakla yükümlü olunan aile fertleri, aile yapısı gibi faktörler de iş yaşam dengesini etkileyen bireysel faktörlerdir (Pichler, 2009).

İş yaşam dengesini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda kişilik özellikleri, kişinin değerleri, mesai saatleri, çalışma şartları, çocuk sahibi olma, bakmakla yükümlü olunan yaşlı aile fertleri, ev işleri, dinlenme ve boş zaman yordayıcı değişkenleri olarak sıralanmaktadır (Crooker ve arkadaşları, 2002). İstatistiksel çalışmalarda da yaş, mesai saatleri, çocuk sahibi olmak, çalışma şartları, iş deneyimi, eş desteği, cinsiyet faktörleri dikkate alınmaktadır (Pichler, 2009).

İş yaşam dengesini etkileyen en önemli değişkenlerin işle ilgili nesnel faktörler; mesai saatleri dışında çalışmak gibi faktörlerin olduğu iddia edilmektedir (Pichler, 2009).

Guest (2002) iş yaşam dengesini etkileyen kişisel faktörleri şöyle sıralamaktadır: Enerji, otokontrol, problem çözümü, kişilik, yaş ve cinsiyet. İş yaşam dengesini etkileyen

örgütsel faktörler ise işin gereklilikleri, iş kültürü, evin gereklilikleri ve ev kültürüdür. Örgütsel faktörlerin iş yaşam dengesizliği ortaya çıkarmasıyla kişide stres, ruhsal problemler, iş ve yaşam tatminsizliği ile iş performansında düşme görülebilmektedir.

Günümüzde cinsiyet rolleri genişliyor, öyle ki kadınlar iş yaşamında daha fazla görev alırken, erkekler de ev işlerinde daha aktif olmaktadır (Barnett ve Hyde, 2001). Bunun sonucunda çalışan çiftler için iş yaşam dengesini kurmak daha zor olmaktadır. Hem kadınlar ve hem de erkekler iş yaşam çatışması deneyimlemekteyken, kadınlar ev işlerine daha fazla vakit ayırdıklarından, iş yaşam çatışmasını erkeklere göre daha fazla yaşamaktadırlar (Frone, 2000).

Araştırmalara göre evli ve çocuklu insanlar iş yaşam dengesini kurmakta, bekarlara veya evli ve çocuksuz olanlara göre daha çok zorlanmakta, daha fazla zaman ve enerji harcamaktadır. Diğer yandan Wilson'ın (2004) bulgularına göre bekarlar, iş için herhangi bir bahaneleri olmadığından ve herhangi bir ailevi sorumlulukları bulunmadığından fazla mesai, hafta sonu çalışma gibi ekstra işler onların sırtlarına yüklenir. Bunun sonucunda bekarlar, evlilere göre daha fazla iş yaşam dengesizliği yaşamaktadır.

Apaydın (2011) öğretim üyelerinin işe bağımlılık düzeyleri ile iş yaşam dengesi ve iş aile yaşam dengesi düzeylerini ve bunların aralarındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretim üyeleri kariyer olarak yukarıya çıktıkça kendilerine ayırdıkları zaman da artmaktadır. Öğretim üyelerinin neredeyse tamamı işlerinin aile yaşamlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

### **1.5. İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları**

Çeşitli araştırmalara göre iş yaşam dengesizliğinin en yaygın sonuçları; depresyon, iş performansında azalma, işe devamsızlıkta artış, düşük moral ve yüksek işe giriş çıkış oranlarıdır (Seligman, 2011).

Malik ve arkadaşları (2010) tarafından yürütülen çalışma artan iş taleplerinin yarattığı iş yaşam dengesizliğinin stres seviyesinin yükselmesine yol açtığını ortaya çıkarmıştır. Bu olumsuz etki sadece kişiyi değil ailesini de etkilemektedir. İş ve evde artan anksiyete,

aile ile olan iletişimin kalitesini de düşürmektedir (Hochschild, 1997; akt. Kluczyk, 2013). Ekstra mesai, vardiyalı çalışma gibi artan iş talepleri, kişinin iş ve yaşam tatminini düşüren iş yaşam çatışmasına sebep olabilmektedir (Seligman, 2011).

### **1.6. İş Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar**

İş yaşam dengesi uygulamaları işe devamsızlığı azaltmak, çalışanların yaşam tatminlerini arttırmak ve iş verimliliğini arttırmak için son derece gereklidir. Grady ve arkadaşları (2008) örgütlerin bu uygulamaları gerçekleştirmelerinin önemini vurgulamışlardır. İş yaşam dengesi uygulamaları esnek çalışma saatleri, kreş ve örgüt içi psikolojik destek gibi bazı hizmetleri içermektedir (Grady ve arkadaşları, 2008).

Noon ve Blyton (2007) ise arkadaşlar, akrabalar ve komşular gibi yakın kişisel toplulukların iş yaşam dengesi sağlamada destek olduklarını belirtmektedirler. Bununla birlikte aile ve kültürdeki değişimler iş dışı yaşamdaki değişimleri temsil etmektedir. Birlikte yaşayan kalabalık aileler çocuk ve yaşlı bakımı konusunda da birbirlerine destek olmakta ve iş yaşam dengesinin kurulmasını kolaylaştırmaktadır (Aktaran: Tuğsal, 2017:19).

Clark (2000) tarafından yürütülen araştırma sonucunda iş yeri esnekliğinin çalışanın iyilik hali ve iş yaşam dengesi üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Esnek çalışma özgürlüğüne sahip çalışanlar daha iyi iş yaşam dengesi kurmakta, bu da daha yüksek iş ve yaşam tatmini ve daha az rol çatışması anlamına gelmektedir. Clark'a (2000) göre çalışanlar ve örgütler optimum iyilik ve iş performansının elde edilebilmesinde iş yaşam dengesinin önemini anlamaya başlamışlardır.

## 2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TEORİK ÇERÇEVESİ

### 2.1. İş Tatminine Genel Bakış

Yıllar boyunca çalışan tatmini endüstriyel ve örgütsel psikoloji araştırmalarında kilit bir alan olmuştur. Çalışan tatmini konusunda şirketlerin ilgilenmesini gerektiren çalışan odaklı veya organizasyon odaklı şekilde sınıflandırılabilir önemli nedenler mevcuttur. İlk olarak, hümanist bakış açısına göre çalışanlar adil ve saygılı şekilde muameleyi hak ederler. İş tatmini bu iyi muamelenin yansımasıdır. Aynı zamanda iyi muamele psikolojik sağlığın veya duygusal refahın da göstergesidir. İkincisi, faydacı bakış açısına göre iş tatmini çalışanın örgütsel işlevselliği etkileyecek davranışlar sergilemesine yol açabilir. Bu durumda, iş tatmini örgütsel işlevselliğin bir yansıması olabilir. Örgütsel birimlerdeki iş tatmini farklılıkları olası problemlerin tespitinde kullanılabilir.

“Konuyla ilgili yapılan bir çalışmada, iş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içerisinde çalışan sorunları endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş bu bağlamda şikayetlerin yüzde 38'e, disiplin cezalarının yüzde 44'e yükseldiği ve işgücü devrinin de yüzde 70 artışına dikkat çekilmiştir. Bu sorunların ardındaki temel neden, çalışanların duyduğu tatminsizlik (Kahn,1973, 94) olarak değerlendirilmektedir. Görüldüğü gibi, iş tatmininin bireysel ve örgütsel önemi konunun göz ardı edilemeyeceği kadar büyüktür” (Kök, 2006:295).

O halde, iş tatminine özel bir önem verilmesi kaçınılmaz bir öncelik olarak belirginleşmektedir. İş tatmini değerlendirmesini izleyen kurumlarda, yönetimin çalışan refahının önemli olduğunu düşündüğü açıktır. (Spector 1997, 2)

İş tatmini örgütsel ve endüstriyel psikoloji için önemli bir odak noktasıdır; bununla birlikte akademik literatürde iş tatmininin kesin bir tanımının olmaması şaşırtıcıdır. Esasen, literatürde iş tatmini ile ilgili birçok farklı tanım yapılmıştır. Bu denli çok tanımın olmasını işten tatmin olma duygusunun kişilerin karakterleri, ihtiyaçları, değerleri, duyguları ve beklentileri gibi bir çok faktörden etkilenmesine bağlamak mantıklı görünmektedir. Hatta iş tatmininin tanımı işletmeden işletmeye de çalışma ortamı, iş karakteristikleri ve çalışanlar için fırsatlar değiştiğinden farklılaşabilmektedir. Yine de izleyen bölümde literatürde yer alan “iş tatmini” tanımları kısaca aktarılmaktadır.

## 2.2. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmininin en çok kabul tanımlarından birini Edwin A. Locke (2009) şu şekilde yapmıştır: "Kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlemesi sonucunda ortaya çıkan zevkli ya da olumlu duygusal durum." Locke, yukarıdaki iş tatmini tanımında önemli noktaların olduğunu belirtir: Bahsedilen duygusal durum iş tatmininin duygusal bileşenidir; değerlendirme süreci ise iş tatmininin bilişsel ya da değerlendirmeci bileşenidir; Bu iki ögenin göstergesi ise iş odaklılık yani davranışsallıktır. Özetle, Locke'un tanımı üç öğeden oluşmaktadır: Etkililik, bilişsellik ve iş odaklılık/davranışsallık. Burada bahsedilen duygusallık işle ilgili hissedilenlerdir; Bilişsellik ise işle ilgili bir inanca sahip olmaktır. Bu iki kavram birbiriyle ilişkilidir. İş odaklı olmak/davranışsallık ise işle hakkındaki davranışsal niyetlerin (işe zamanında gelme, çok çalışma gibi) göstergesidir.

Locke'un hem etki bazlı hem de bilişsel değerlemeli iş tatmini tanımı, iş tatmini kavramını çoklu perspektiften ele aldığı için önemlidir. O yıllarda iş tatmini sadece çalışanların hislerini ölçen duygusal bazlı olarak yorumlanmaktaydı. İş ile ilgili pozitif duyguların yüksek iş tatminine yol açtığı düşünülüyordu. Bazı araştırmacılar ise iş tatmininin sadece duygusal bazlı değerlendirilmesini yanlış görüyorlardı. Bu araştırmacılar iş tatmininin fazlasıyla mantıksal ve rasyonel bir değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıktığını savunmaktaydılar. 1980'lerde iş tatmininin bilişsel bir tarafı olabileceği de tartışılmaya başlandı. Bu yaklaşımda iş tatmini çoğunlukla, işle ilgili hislerin tasviri yerine işin değerlendirilmesiyle ölçülmektedir (Zhu, 2013).

İş tatminiyle ilgili yukarıda bahsedildiği gibi farklı kişilerce farklı tanımlar yapılmıştır. İş tatmininin ilk tanımlarından birini yapan Hoppock (1935), Kessuwan ve Muenjohn (2010:169) tarafından şu şekilde alıntılanmıştır : "İş tatmini çalışanın psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullarının herhangi bir kombinasyonu sonucunda dürüstçe ben işimden tatmin oldum diyebilmesidir". Schermerhorn (1993) iş tatminini çalışanın işinin çeşitli yönlerine karşı verdiği duygusal cevap olarak tanımlamaktadır. Brief (1998) ise kişinin işine karşı olan tutumu şeklinde tanımlamıştır. İş tatmini kişinin aklı ve hisleriyle işinin gereğini yapacak şekilde kendini işine vermesidir. Her iş belirli bir seviyede iş tatmini sağlayabilir (Chughati

ve Perveen, 2013:206). Spector (1997) ise iş tatminini şöyle tanımlamaktadır: "Kişilerin işleri ve işlerinin farklı yönleriyle ilgili hisleridir." Bir başka tanım ise şu şekilde ifade edilmiştir: "İş tatmini çalışanın çalıştığı işletmeye, iş arkadaşlarına ve son olarak işe karşı takındığı pozitif tutumdur" (Sypniewska, 2013). Kurum çalışanların işle ilgili beklentilerini karşıladığında, çalışanlar olumlu duygular hissederler, bu olumlu duygular iş tatmininin göstergesidir (Green, 2000).

Literatürde araştırmacılar iş tatminini genel ve özel tatmin olarak iki ana kategoriye ayırmışlardır. Genel tatmin işin tümü üzerinden değerlendirilmesi sonucunda oluşurken, özel tatmin işin çeşitli yönlerinin değerlendirilmesi sonucunda oluşmaktadır (Eker ve arkadaşları, 2007). Zhu (2013) iş tatminini çalışanın işin geneline karşı olan tutumu olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte bazı çalışmalarda iş tatmini, işin genelini değerlendirilmesinden ziyade çalışanlar tarafından işin belirli özelliklerinin değerlendirilmesi sonucunda oluşmaktadır (Zhu, 2013).

Weiner (2000) iş tatmininin, işteki zorluklar, otonomi, yetenek çeşitliliği ve iş odağı gibi işin kendi doğasına özgü unsurlara bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu yüzden işin doğasının kendisi, araştırmacılar açısından insanları işleriyle ilgili neyin tatmin ettiğini bulmak için her zaman önemli bir yeri olmuştur (Sedem, 2012).

Çalışan tatmininin iş yerinde denetim, çalışmanın kendisi, maaş ve diğer parasal haklar, değerlendirme, terfi ve iş arkadaşlarıyla çoklu bir yapısı vardır. (Hackman and Oldham, 1976)

Birçok organizasyon iş tatmininin farkına varmasına rağmen pek azı bu konuya bilimsel olarak yaklaşmaktadır. Kurumlarda iş tatminini arttırmak için hedefler periyodik olarak ölçülmeli ve izlenmelidir (Unutmaz, 2014).

Değinilmesi gereken bir önemli husus da iş tatmininin zaman zaman motivasyon ile karıştırılmasıdır. Fakat iş tatmini motivasyonun yerine geçebilecek yedek bir kavram değildir (Başar, 2011:67). Bununla birlikte iki kavram arasında açıkça görülebilir bir ilişki de yoktur. Gerçekten yüksek motivasyona sahip çalışanlar daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar (Chughati ve Perveen, 2013:209).

Özetle, iş tatmini bizim işten beklentilerimiz ile gerçekte karşılaştıklarımızın arasındaki uyum veya uyumsuzluk durumuna göre belirlenmektedir.

### 2.3. İş Tatmini Teorileri

Literatürde çeşitli teorilerle iş tatmini kavramı açıklanmaya çalışılmıştır, bu teorilerden öne çıkanlar kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki ayrı kategoriye ayrılmaktadır. Kapsam teorileri tatmine veya tatminsizliğe yol açan faktörleri tanımlar ve çalışanların gelişim ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını iş yerinde sağlayabildikleri ölçüde tatmin olduklarını varsayar. Süreç teorileri ise iş tatminini sağlayan değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışır ve iş tatminini çalışanın beklentileri ve değerleriyle çalıştığı işin ne kadar uyumlu olduğuyla açıklar (Unutmaz, 2014).

Kapsam teorileri: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Aldefefer'in ERG Teorisi, Herzberg'in İki Faktör Kuramı, McClelland'ın İhtiyaç Teorisi.

Süreç Teorileri: Vroom'un Beklenti Teorisi, Locke'un Amaç Saptama Kuramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve İş Karakteristikleri Kuramı.

Yukarıda bahsedildiği gibi iş tatmini motivasyon kavramına yedek bir kavram değildir ancak alakalı kavramlardır. O nedenle iş tatminiyle ilgili bazı teorilerin motivasyon teorilerine dayanarak oluşturulması şaşırtıcı değildir. Zira bu iki kavram birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır.

Teorileri açıklamaya geçmeden önce kısaca iş tatmininin ve motivasyon kavramlarının öncü isimlerinden bahsetmek uygun olacaktır. İş tatmini teorileri ilk olarak Frederick W. Taylor'un 1911'de "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı veya "Taylorism" olarak tarihte yerini almış fikirleriyle başlamıştır. F.W.Taylor, F.Gilbreth ve Henry L. Gantt iş yerinde çalışanları parayla teşvik etmeye yönelik bir model düşünmüşlerdir ve bu düşünceye göre çalışanların sadece parayla teşvik edilebileceğini öngörmüşlerdir (Luthans, 1995). Ancak Taylor'un bakış açısında, insan faktörü ve insani duygular gözetimelemez ve o nedenle iş tatminini bu bakış açısıyla izah etmeye girişmek pek doğru olmamış; destek görmemiştir (Atasoy, 2004:4). Bu nedenle iş tatmini kavramı açısından Taylor'u sadece öncü bir düşünür olarak

görmekle yetinmek uygun olacaktır.

Taylor'un araştırmalarında yer verilmeyen insani duygular Elton Mayo'nun Western Electric Company'nin Chicago'daki Hawthorne fabrikasında yürüttüğü deneylerde ortaya çıkmıştır. Hawthorne araştırmalarında çalışanların sadece parayla değil sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasıyla da motive olduğunu ortaya çıkartılmıştır. Mayo'nun çalışanların üretkenliklerinin ışıklandırma ve çalışma koşulları gibi değişken faktörlerle olası etkilerini araştırması, iş tatminini etkileyen olası faktörlerin araştırılmasının da önünü açmıştır (Keçecioglu, 2004:58).

### **2.3.1. Kapsam teorileri**

Kapsam teorileri, bireylerin motivasyonlarını ve bu motivasyonların yoğunlukları ile bireylerin kendilerini motive eden şeyleri tatmin etmek için belirledikleri hedefleri açıklamaktadırlar. İzleyen bölümde bu teorilerin en başat olanları kısaca ele alınmaktadır.

#### Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

İnsan ihtiyaçlarını ilk kez bilimsel bir biçimde araştıran ve motivasyon alanına ışık tutan araştırmacı Abraham G. Maslow'dur (Eren, 2001). Maslow 40'lı ve 50'li yıllarda ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini tasarlamıştır. Maslow teorisinin popülerliğini Mc.Gregor'un 1960 tarihli kitabına borçludur (Luthans, 1995). Maslow'a (1970) göre, insanın beş temel ihtiyaç kategorisi vardır: Fiziksel, güvenlik, sevgi ve ait olma, saygınlık, kendini gerçekleştirme. İlk iki sıradaki gereksinimler temel veya birincil, sonraki üç gereksinim ise sosyo-psikolojik veya ikincil gereksinimler olarak ele alınmıştır.

-Fiziksel İhtiyaçlar: İhtiyaçlar hiyerarşisi modelindeki en alt seviye ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar insanın hayatta kalabilmesi için gereklidir. Fiziksel ihtiyaçlar, açlık, susuzluk, uyku gibi en temel fiziksel ihtiyaçlarımızı içermektedir. Bu ihtiyaçlar yeterince tatmin edilmezse kişi, bu fiziksel ihtiyaçlar tarafından psikolojik olarak baskılanır ya da tatmin edilen ihtiyaçlar önemsizleşerek, kişiyi bu dürtüleri tekrar tatmin döngüsüne sokmaktadır (Maslow, 1970). Fiziksel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde ise herhangi bir güdüleyici özelliği kalmamaktadır.



-Güvenlik İhtiyaçları: Ölüm tehlikesi altında olmama, savaşta olmama, sigorta, emeklilik vs. gibi güvenlik ihtiyaçlarını insanın hayatından ve geleceğinden endişe duymaması olarak ele alabiliriz. Günümüzde sağlıklı işleyen sosyal bir devlette insanın güvenlik ihtiyaçları ile ilgili temel gereksinimleri karşılanmaktadır ancak savaş, doğal afet, salgın hastalık, suç dalgaları, vs. gibi durumlarda insanın güvenlik ihtiyacı artar. Tıpkı fiziksel ihtiyaçlar gibi güvenlik ihtiyaçları da tatmin edilmediğinde diğer gereksinimlerin önemi kalmaz.

-Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı: Birincil ihtiyaçlar karşılandığında insanın sosyal bir varlık olması sebebiyle sevgi ve ait olma ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Bu durumda insan bir ailenin üyesi olma, arkadaşlık, belirli bir sosyal çevreye dahil olma, takım tutma gibi ihtiyaçlarını karşılamak isteyecektir.

-Saygınlık İhtiyacı: Bu seviyede insan toplumun gözünde bir yer, statü edinmek istemektedir. Saygınlık ihtiyacı iş yaşamında ve sosyal alanda para, güç, statü, akademik başarı, tanınma gibi yetkinliklerle karşılanmaktadır. Bireyin özsaygı ihtiyacının tatmini, kişide özgüven hissine, değerlilik hissine, güçlü olma hissine, yetenekli ve yeterli olma hissine ve dünya için yararlı bir şeyler yaptığı duygusuna yol açmaktadır (Maslow, 1970).

-Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Beşinci ve son ihtiyacı, kendini tamamlama, kişisel potansiyelini gerçekleştirme, kişisel gelişim ve farklı deneyimler arama olarak ele tanımlayabiliriz. Bu gereksinimde kişi tüm yeteneklerine ulaşmaya, kendini geliştirmeye ve işinde yaratıcı olmaya çalışır (Gerçeker, 1998). Maslow (1970), diğer tüm gereksinimler yerine getirilse dahi kişi kendi yeteneklerine uygun işte çalışmıyorsa, potansiyelini ortaya koymıyorsa bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık duygusu içinde bulunabileceğini belirtmiştir.

Bu teori yalınlığı ve yapısı nedeniyle büyük kabul görmüştür ancak birçok araştırmacı teorinin kendisini ve yapılan değişiklikleri eleştirmiştir. En büyük eleştiri teorinin temel varsayımı olan alt seviyedeki gereksinim karşılanmadan üst seviye gereksinime çıkılamamasına yapılmıştır. Oysa insan yaşamında birçok gereksinim sırayla değil eş zamanlı olarak karşılanmaktadır.



Şekil 2.1.: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli (Maslow, 1970)

### Alderfer'in ERG teorisi

Cleyton Alderfer (1969) Existence (Varoluş) - Relatedness (İlişkilik, ilişki kurma) - Growth (Büyüme, gelişme) teorisini ortaya koydu. Alderfer'in teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının bir uzantısı gibi görülebilir. Alderfer, Maslow'un teorisi desteklemek ve eksikliklerini gidermek amacıyla bu teoriyi ortaya koymuştur (Özkalp ve Kirel, 2005). Maslow'un 5 gereksinimine karşı ihtiyaçları 3 kategoriye ayırmıştır. Existence (Varoluş) Maslow'un fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir; relatedness (İlişkilik, ilişki kurma) Maslow'un sevgi ve ait olma ile saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir; growth (büyüme, gelişme) ise kendini gerçekleştirme gereksinimine denk gelmektedir.

Maslow'un teorisinin aksine Alderfer'e göre üst seviyelerdeki gereksinimleri tatmin isteği için alt seviyelerdeki gereksinimlerin tamamen tatmin olmuş olması gerekmez. Kişiler Alderfer'in modelinde yukarı ve aşağı seviyelere motive olabilir (Ramprasad, 2013). Üst seviyedeki bir gereksinimi yeterince tatmin edemeyen kişi daha alt seviyedeki gereksinimlere güdülenerek üst seviyede yaşadığı tatminsizliğini bu şekilde gidermeye çalışır.



Şekil 2.2.: Alderfer'in ERG Modeli (Huczysnki ve Buchanan, 2013)

### Herzberg'in iki faktör kuramı

Herzberg teorisinde motivasyon ve iş tatminini motivasyon ve hijyen faktörleri olarak ikiye ayırmıştır. Hijyen faktörleri basitçe çalışanın mutsuz olmasını önleme amacı taşır. Hijyen faktörleri çalışana yüksek motivasyon sağlamaz ancak eksikliğinde tatminsizlik ortaya çıkar. Hijyen faktörlerine örnek olarak şirket/kurum politikası, kişiler arası ilişkiler, çalışma şartları, işe gidiş geliş sırasındaki trafik durumu, iş güvenliği, emeklilik hakları vs. verilebilir. Hijyen faktörlerinin aksine motivasyon faktörleri ise çalışanların çok çalışmalarını ve işlerinden memnun olmalarını sağlar. Motivasyon faktörlerine örnek olarak ise kişisel gelişim, işe duyulan tutku, sosyal sorumluluk, terfi imkânı, saygı görmek, övgü almak, tanınmak, bir şeyi başarmanın vermiş olduğu tatmin vb. gösterilebilir. Herzberg'in kuramında ücret birey için ifade ettiği anlama göre hijyen veya motivasyon faktörü olarak ele alınabilmektedir. Eğer maaş sadece bir şeyler satın almaya yaran araçsallaştırılmış bir kavramsa bu hijyen faktörü olarak sayılabilir. Ancak maaş yapılan işin karşılığında hakedilen şey ise bu durumda motivasyon faktörü olarak sayılabilir (Hyun 2009).

Diğer yandan Herzberg'in teorisi bazı yönleriyle eleştirilmektedir: Örneğin, Herzberg'in teorisi tatmin ile tatminsizliğin farkını açıkça ortaya koymamakla suçlanmaktadır. Motivasyon ve hijyen faktörleri olarak ayrılan faktörlerin farklı ülkelerde veya şartlarda farklı anlamlara gelebileceğine dikkat çekilmektedir. Kişilerin ihtiyaçları ve beklentileri birbirlerinden farklı olduğundan, iş tatmini yalnızca motivasyon ve hijyen faktörleriyle tespit edilemeyeceği de bir diğer eleştiri noktasıdır (Hyun, 2009).

### McClelland'ın ihtiyaç teorisi

McClelland'a göre bireylerin psikolojik ihtiyaçları 3'e ayrılmaktadır: İlişki kurma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı. İlişki kurma ihtiyacı, bireyin toplumun diğer üeleriyle sosyal ilişki kurma arzusudur. Güç ihtiyacı, bireyin çevresini kontrol etme ve diğerlerini etkileme isteğidir. Başarıma ihtiyacı ise bireyin sorumluluk alma isteği, koyduğu hedefleri başarması ve bunların sonucunda geribildirim almasıdır (Garrin, 2014).

Başarıma ihtiyacının yaygın görüldüğü ülke ve kişi profilleri hakkında Maslow (2001) şunları söylemiştir: Motivasyonu başarı olan ülkeler, ekonomik, teknolojik ve diğer birçok alanda en fazla gelişmiş olan ülkelerdir. Başarı motivasyonu insanları hep daha iyisine ulaşmaya teşvik etmiş, insanlar da bu yolda çalışarak daha iyiye ulaşmışlardır. Diğer yandan başarı duygusuyla motive olan kişiler, ülkelerin örgüt ve kurumlarında en iyi liderler ve yöneticiler de olmuşlardır. Başarı duygusuyla motive olan kişiler daha fazla başarı tatminine ulaşmak için işlerinde daha çok yükselmektedirler. Bu kişilerin hayatlarında öncelik başarı motivasyonunu tatmin etmektir. İşlerinde başarılı oldukları için iyi para kazanabilirler ancak para bu kişilerin hayatlarındaki birincil motivasyon kaynağı değildir.

Bu teori birçok bilimsel ve deneysel çalışma için temel oluşturmuştur. McClelland'ın teorisinin en önemli noktası, eğer bu ihtiyaçları tatmin isteği kişide güçlü ise bu durum kişide güdülenmeye yol açar. Yöneticiler çalışanlarında bu gereksinimlerin hangilerinin ve ne derecede bulunduğunu fark ederek, iş dağılımını buna göre yapmaları çalışanın tatmini açısından büyük önem taşımaktadır (Higgins, 2001).

### 2.3.2. Süreç teorileri

Seçimlerimizi yaparken hedeflere göre güdülendiğimiz motivasyon teorileri süreç teorileridir. Kapsam teorilerinin aksine süreç teorilerinde bireyler hedeflerini seçerken ve onları gerçekleştirmeye çalışırken seçim yaparlar. Farklı kültürler ise farklı motivasyon yollarını desteklerler. Kapsam teorilerindeki gibi evrensel varsayımlar farklı toplum ve kültürlerde önemlerini yitirirler (Huczysnki ve Buchanan, 2013).

#### Beklenti teorisi

Amerikalı psikolog Victor H. Vroom (1964), valence (değerlilik), instrumentality (araçsallık) ve expentancy (beklenti) kavramları temelinde beklenti teorisini geliştirmiştir. Araçsallık ve beklenti öznel olasılıklardır. Burada önemli olan bireyin, çabasının iyi performansla yol açacağına, iyi performansın da ödüllendirileceğine olan inancıdır. Çok çalışmaya olan motivasyonun gücü (F) bu üç değerle çarpılmasıyla bulunur. Dikkat edilirse, değerlerden herhangi biri 0 ise sonuç 0 olacaktır. Bu durumda beklenti teorisini şu şekilde formüleştirmek mümkündür:  $F = V \times I \times E$

Bu eşitlikte V yani Valence (Değerlilik) değerini ele alırsak, bir sonraki sınavda kaç alacağını umursamayan bir öğrenci için sınavın değeri yoktur, bu yüzden öğrenci sınava çalışmak için güdülenmeyecektir. Aynı örnek üzerinden gidersek, eğer öğrenci çok çalışsa dahi istediği notu alamayacağını düşünürse yani E, expentancy (beklenti) değeri düşük veya 0 olduğunda yine çalışmak için yeterli güdülenmeyi sağlayamaz. Diğer yandan I yani instrumentality (araçsallık) değeri için eğer öğrenci dersten aldığı yüksek notun kendisine ya da kariyerine bir fayda sağlamayacağını düşünürse yine çalışmak için yeterli güdülenmeyi sağlayamaz. Yani yeterli ve güçlü bir güdülenme için bu üç değer de yüksek olması gerekmektedir (Huczysnki ve Buchanan, 2013).

1960'ların sonlarında Porter ve Lawler beklenti teorisinin bir genişletilmiş hali olan Porter-Lawler Beklenti Teorisi'ni geliştirmiştir. Vroom'un beklenti teorisini temel alan bu teori daha kapsamlıdır. Porter ve Lawler'in teorisine göre yüksek çaba otomatik olarak performans artışını sağlamamaktadır, çünkü çalışanlar yüksek performans için gerekli yeteneklere sahip olmayabilirler veya gerekli görevleri gerçekleştirmek için yeterli kaynakları da

bulunmayabilir (Unutmaz, 2014).

### Locke'un amaç saptama kuramı

Amaç saptama kuramı 1968 yılında Locke tarafından geliştirilmiştir. Hedefler, kişisel veya kurumsal, varılması hedeflenen hâli belirtmektedir. Bu bağlamda kişilerin veya kurumların yönünü belirleyen amaç kavramı, maddi ya da maddi olmayan sosyal ve psikolojik bir özellik de taşıyabilmektedir. Bu kuramın ana düşüncesi; bireylerin sahip oldukları amaçlar, onların güdülenme seviyelerini belirleyecektir. Ulaşılması meşakkatli bir amacı hedefleyen kişi, ulaşılması daha kolay amaçları hedefleyen kişiye oranla daha çok çalışacak ve güdülenecektir. Locke'a (1968) göre amaç tespit etme sürecinde üç başlıca özellik bulunmaktadır. Bunlar; amacın belirliliği, gücü ve yoğunluğu şeklinde ifade edilmektedir (Efil, 2006).

Amaç teorisinde hedefler davranışları dört şekilde etkiler:

- Çalışanın başaracağına inandığı belirli bir hedefe yönelik davranışlara yöneltir.
- Hedefe ulaşmada çabayı harekete geçirir.
- Kişinin arzu ettiği hedefe ulaşmasını sağlayacak davranışlara daha fazla vakit ayırmasını sağlayacak sebatını arttırır.
- Kişiyi hedefe ulaştıracak stratejiler üretmesi için motive eder.

Bu teoriye göre hedefler zor ve belirgin olmalıdır. Bu tarz hedefler kişiyi, en iyi sonucu elde etmek için daha fazla çalışmaya teşvik eder (Maksic, 2016).

### Adams'ın eşitlik teorisi

Başka bir süreç teorisi de Adams (1963) tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi'dir. Bu kuramın ana düşüncesi çalışanların iş yerlerinde adil muamele görmeyi istemeleri ve bu isteğin çalışanların motivasyonlarını etkilemesidir.

Eşitlik teorisi çalışanın bakış açısıyla, çalışanın bulunduğu organizasyona verdikleri (çabası, deneyimi, eğitimi, v.b.) ile aldıklarının (ödül, maaş, terfi, vs.) oranının diğer çalışanların verme/alma oranlarını karşılaştırması ve bunun sonucunda tatmin veya tatminsizlik yaşamasıdır (Maksic, 2016).

Eşitlikle ilgili yapılan bazı çalışmalar kadınlar ile erkekler arasında eşitlik algısı yönünden farklılıklar olduğuna işaret etmiştir. Kadınlar erkeklere göre daha az eşitsizlik durumu hissetmekte ve erkeklere göre eşitsizlik durumunda daha toleranslı davranmaktadırlar.

Sonuç olarak Adams'ın teorisi sosyal karşılaştırmaların önemini göstererek motivasyon teorilerine önemli bir katkı sağlamıştır. Beklenti teorilerinin aksine performans ve ödül arasındaki ilişkiye odaklanarak, motivasyon sürecinin daha karmaşık olduğunu ve çalışanların ödülleri sosyal olarak karşılaştırdığını ortaya çıkarmıştır (Unutmaz, 2014).

## **2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Spector'a (1997) göre, iş tatminini etkileyen faktörler çevresel ve kişisel faktörler olmak üzere iki ana kategoriye ayrılabilir. Çevresel faktörlere; çalışma şartları, kişisel gelişim fırsatları, ödüller, yönetim, iş arkadaşları ve iletişim sayılabilir. Kişisel faktörler ise cinsiyet, eğitim seviyesi ve yaş gibi demografik değişkenleri kapsar.

“Kurumlarda çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, para, emek ve zamanın gereksiz yere harcanmasını yani iş kaybını önleyecektir. İşinden tatmin olan çalışanların daha üretken ve başarılı olacağı söylenebilir. Bu nedenle herhangi bir kurum yaptığı işten tatmin olan çalışanlarıyla, uzun vadede daha başarılı ve üretken olabilecektir” (Toplu, 1998: 2).

### **2.4.1. Çevresel faktörler**

#### Çalışma şartları

Çalışma şartları işin fiziksel ve sosyal şartlarını kapsar. İnsanlar konforlu, güvenli, temiz, modern, yeterli araç gerecin bulunduğu, uygun sıcaklıkta, yeterli ışıklandırma ile ışıklandırılmayla ve fazla gürültünün olmadığı yerlerde çalışmak isterler (Sun, 2002). Örneğin, insanlar telefon sesi veya kalabalık gibi dikkat dağıtıcıları yüzünden rahatsız olurlar ve ça-

lışma ortamında yeterli ısı ve ışıklandırma bulunmadığı durumlarda stres yaşarlar (MacMillan, 2012).

İşlerini anlamlı bulan kişiler işlerinden ve özel hayatlarından daha fazla tatmin olmaktadır. Eğer çalıştıkları iş beklentilerini karşılıyorsa işe karşı olumlu bir tutum sergilerler. Daha fazla yetenek isteyen ve işle ilgili uzmanlık gerektiren işlerde çalışan kişiler daha fazla tatmin olmaktadır, sürekli aynı ve basit işleri yapan kişiler ise genellikle daha fazla tatminsizlik yaşamaktadırlar (Keser, 2006)

Yeteneklerin ve yetkinliklerin kullanılabilceğı işler çalışanların iş tatminini pozitif olarak etkilemektedir (Chatzoglou ve diğerleri, 2011). Yetenek ve bilginin kullanılma fırsatının olmadığı tekrarlanan işler çalışanlarda sıkılmaya/bıkkınlığa yol açmaktadır. Monotonluktan dolayı sıkılma/bıkkınlık seviyesi arttığında, tatmin düşer. Sıkılma/bıkkınlık seviyesi düştüğünde ise iş tatmini artmaktadır (Beşiktaş, 2009).

İş yerinde çalışanlara ne kadar özgürlük verilirse, o kadar iş tatmini artışı görölmektedir (Keser, 2006). Bu durum kendi iş takvimini oluşturmayı, işle ilgili kararlara katılımı, görevleri tamamlarken kullanılacak araçların seçimini kapsamaktadır (Luthans, 1995). İş üzerindeki algılanan kontrol azaldığında, içsel motivasyon olasılığı da azalmaktadır (Başar, 2011).

### Kişisel gelişim

Mesleki eğitimin bir kurumda çalışana sağlanan kişisel gelişim fırsatları arasında önemli bir yeri vardır. Mesleki eğitim, mesleki bilgiyi ve yetenekleri arttırmak veya çalışanların tutumları ve sosyal davranışlarını değiştirme amacıyla, örgütsel hedeflerle ve işin gereklilikleriyle tutarlı olan bir dizi planlanmış aktiviteler bütünü olarak tanımlanabilir.

Çalışanlar yeteneklerini ve bilgilerini arttırmak ve kendilerine gelişim imkanı sağlayacak şeyleri öğrenmek isterler. Buna paralel olarak, kendilerine sunulan kişisel gelişim fırsatlarından tatmin olurlarsa bu durum genel iş tatmini seviyelerini artırır. Bu yüzden iş yeri eğitimleri, işle ilgili uzmanlaşmayı sağlayarak çalışanın iş tatminini arttıracak ayrıca çalışana kişisel gelişim tatmini sağlama fırsatı yaratacaktır. Ek olarak, çalışan geliştirme programları



çalışanlara kendine güven hissini vererek, kariyerleri üzerinde kontrol imkanı sunarak ve işlerine karşı olumlu hisler geliştirmelerine katkıda bulunarak çalışanların tatmin seviyelerini arttırır (Jin ve Lee, 2012:24).

Bununla birlikte gelişim isteği kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Güçlü gelişim isteği duyan kişiler bu isteklerine cevap verebilecek işlerde çalışmak isterler. Hackman ve Oldham (1976) bu durumu büyüme gelişme gereksinimi (BGG) faktörü adıyla içsel iş özellikleri ve iş tatminin arasındaki ilişkide arabulucu olarak kullanmışlardır (Judge ve Klingler, 2008:395)

### Ödüller

Ödül çalışanın arzusuyla alakalıdır ve çalışanı motive eder. Belirli bir görevi yerine getiren çalışanın ne istediğini gösterir. Literatüre göre, ödüller içsel ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayrılır. Dışsal ödülleri maaş, terfi, ikramiye ve prim vs. oluşturur. İçsel ödüllere ise bir şeyi başarma hissi, bir takım başarısının parçası olmak, amirler tarafından yapılan işten dolayı takdir edilmek ve tanınmak örnek verilebilir (Judge ve Klingler, 2008:399).

Ücretlendirme iş tatmininde önemli bir rol oynamaktadır. Eğer bireyler işin maddi karşılığını yeterince alamadıklarını düşünürlerse tatminsizlik hissi artmaktadır. Bu duygusal tutarsızlık zamanla artarak mutsuzluğa ve tatminsizliğe yol açmaktadır (Judge ve Klingler, 2008:399)

Çalışanlar sözlü olarak performanslarından dolayı övgü almak istemektedirler. Bu yolla yöneticileri tarafından kabul görmüş olurlar. Övgüler, teşvik primleri, takdir mektupları bu kabul görmenin bazı göstergeleridirler. İş tatmini tüm bu his ve geri bildirimlerle artmaktadır (Başar, 2011).

Sonuç olarak etkili bir ödül sisteminin içermesi gereken belirli özellikler vardır. Ödül sisteminin en iyi şekilde işlemesi için ödüllerin çalışanın önceliklerine ve onlara verdikleri öneme göre adil, açık ve esnek olarak algılanacak şekilde bireyselleştirilmiş olarak verilmelidir (De Cenzo ve Robbins, 1994:330).

## Yönetim

Çalışanların iş tatmini, amirlerin desteği ve çalışanları tanimasından pozitif olarak etkilenmektedir (Yang ve diğerleri, 2011:359). İdareciler kurumun temsilcileri olduğundan, çalışanlara destekleyici ve yardımsever şekilde yaklaşımları çalışanların gözünde kurumun da kendilerine aynı şekilde yaklaştığını düşündürtecektir (Emhan ve diğerleri, 2014). Bir kurumda üst ve astlar arasındaki iletişim çalışanların işe karşı tutumunu etkilemektedir. Diğer yandan yöneticilerin yönetim anlayışları önemlidir ve fark yaratabilmektedir. Bir yönetici çalışanlarının performansını kontrol ederken ve işle ilgili kararlar alırken çalışanların da bu sürece katılımını isteyebilmektedir. (Yeltan, 2007).

Bu kapsamda, iki ana yönetim anlayışı iş tatminini etkilemektedir: Çalışan merkezli ve katılımcı. Çalışan merkezli yönetim anlayışında, üstler astlarının performanslarını kontrol ederler, çalışanlarına yardımcı olurlar, tavsiye verirler ve çalışanla resmi ve gayri resmi olarak iletişim halinde olurlar. Katılımcı yönetim anlayışında ise yöneticiler astlarına kendi işlerini etkileyen kararlara katılmalarına izin verirler. (Yeltan, 2007). Ancak, ilk yaklaşımda çalışanları denetlemenin sıklığı ve şekli çalışanlar açısından rahatsız edici olmaması için önemlidir. Bu denetimin yöneticinin üstünlüğünü gösterme, çalışanların hatalarını bulma veya çalışanları aşağılama amaçlı değil de çalışanlarla ortak hareket etme, görevlerle alakalı problemlerin çözümü, ilerlemenin değerlendirilmesi ve periyodik olarak yapıcı geri bildirim verilmesi amaçları taşıdığı için çalışanlara hissettirilmesi gerekmektedir (Beşiktaş, 2009).

Çalışanların kendi aralarında ve idare ile iletişim problemleri yaşamaları iş tatminini olumsuz etkilemekte ve bazen çalışanların iş bırakmalarına sebep olabilmektedir (Madlock, 2008).

Locke'a göre, adil ücret ve ödül dağılımı ile karar verme süreçlerinin şeffaflığı yönetimin çalışanların bilinçlerinde örgütsel adalet kavramının inşası ve çalışanların güvenini kazanmada büyük rol oynamaktadır.

## İş arkadaşları

Birlikte çalışanların aralarındaki ilişkiler iş tatmini açısından önemlidir. Birçok çalışan sosyalleşme ihtiyaçlarını iş yerinde gidermektedir. Locke'a göre, hızlı arkadaşlıklar kesin bir zorunluluk olmasa bile çalışanlar arkadaş canlısı, destekleyici, ortak hareket eden ve aynı değer ve beklentilere sahip insanlarla çalışmak isterler (Başar, 2011). Bazı insanlar işlerini sevmeseler bile iş arkadaşlarıyla vakit geçirmek onları mutlu etmektedir (Beşiktaş, 2009).

Tam tersi şekilde, iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki bırakabilmektedir (Yeltan, 2007). Tek başına çalışmak, çalışanlarda yalnızlık hissinden dolayı işe karşı bir nefret, tikslenme hissi oluşturabilir. Bu durum da iş tatminsizliğine yol açabilmektedir (Beşiktaş, 2009). İş arkadaşlarıyla mesai saatleri dışında yapılan sosyal aktiviteler insanları iş yaşamının monotonluğundan uzak tutmaktadır (Başar, 2011).

## İletişim

“Latince “communicare” fiilinden gelen iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır. Organizasyonel hedeflere varılmasında, verimliliğin artırılmasında işletmede etkin bir iletişim sisteminin varlığı temel bir zorunluluk olarak yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada, yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümü rutin (gündelik) iletişim için harcadıkları belirlenmiştir” (Yumuşak, 2008:5).

İş yerindeki yüz yüze etkileşimler ve iletişim, üretkenlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından olmazsa olmazdır. Örgüt iletişiminin iki boyutu vardır: Birincisi sözlü sunum ve geri bildirim vermek gibi yönetsel iletişim, diğeri de resmi kanalların dışında yapılan iletişim gibi gayri resmi etkileşimdir (Madlock, 2008).

## 2.4.2. Kişisel faktörler

### Cinsiyet

Bazı araştırmacılar kadınların erkeklere göre daha fazla iş tatmini sağladıklarını iddia ederken bazıları da tam tersini söylemektedirler. Bunun sebebi kadın ve erkeklerin sosyal rollerinin farklı olması nedeniyle işten beklentilerinin de farklı olmasıdır. Örneğin, kadınlar çalışma şartlarına ve iş yerindeki sosyal ilişkilerine önem verirken, erkekler maaş veya prim gibi faktörlerle daha fazla tatmin olabilmektedirler. Belki de bu durum kadın ve erkeğin farklı beklentilere sahip olmasından dolayı oluşmaktadır, kadınların beklentileri erkeklere göre göreceli olarak daha düşük olduğundan daha fazla tatmin yaşayabilirler (Beşiktaş, 2009). Cinsiyet iş tatmini seviyesini etkileyen bir faktör değildir hatta kişinin medeni halinin de iş tatmini üzerinde etkisi yoktur (Sun, 2002). Açıkça iş tatmininin cinsiyetten ziyade beklenti seviyesiyle alakalı olduğu söylenebilir (Beşiktaş, 2009).

### Eğitim seviyesi

Önceki araştırmalar eğitimin iş tatmini üzerinde negatif etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yüksek eğitimli genç çalışanlar sürekli tekrarlayan işleri yapmak sıkılabilmekte ve tatminsizlik yaşayabilmektedirler (Green, 2000). Eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişki işin gerektirdikleriyle uyumlu olarak araştırılmalıdır. Bu bağlamda çalışanın eğitim seviyesi işin gerektirdiğine göre fazlaysa, bu durum tatminsizliğe yol açabilmektedir (Sun, 2002). Daha önce beklenti teorisinde bahsedildiği gibi tatminsizlik yaşanmaması için girdi ve çıktıların çalışan yönünden dengeli olması gerekmektedir. Bazı araştırmacılar eğitim seviyesi ve iş tatmini arasındaki ters orantının özel sektörde kamu sektörüne göre daha fazla olduğunu bulmuşlardır (Green, 2000). Benzer şekilde, yüksek zekâ ve bilgi gerektiren işlerde bu yetkinliklere sahip olmayan kişilerde de aynı şekilde tatminsizlik durumu ortaya çıkmaktadır (Beşiktaş, 2009). Yüksek eğitimli kişilerin iş tatminsizliği yaşamalarının bir sebebi de iş yerinde kendilerinden beklentinin fazla olmasıdır.

## Yaş

İş tatmini ve yaş ilişkisini araştıran araştırmalardan birbirleriyle çatışan sonuçlar bulunmuştur. Bazıları hiçbir ilgisinin olmadığını iddia ederken bazıları önemli etkilerinin bulunduğunu söylemektedir.

Yaygın görüş yaş arttıkça tatmin seviyesinin de arttığıdır (Yeltan, 2007). Bazı araştırmacılar aralarındaki ilişkinin U şeklinde olduğunu öne sürmektedirler (Sun, 2002). Bu bağlamda tatmin seviyesi iş yaşamının başında gençliğin ve iş sahibi olmanın da etkisiyle yüksektir. Yıllar içinde tatmin seviyesi, daha iyi bir işe girme olanaklarının farkındalığıyla düşmeye başlar Orta yaşlı çalışanlar, deneyim ve iş yaşamına adaptasyonları sebebiyle işlerine karşı olumlu hisler beslerler. Yerleşmiş rutinden ve iş değiştirme olanakları azaldığından işe karşı tutumları yüksek olabilmektedir. Yaşlı çalışanların gençlere göre, beklentileri daha gerçekçi olduğundan ve deneyimleriyle kendi yetkinliklerinin farkından olduklarından iş tatmin seviyeleri daha yüksektir (Beşiktaş, 2009).

Emeklilikten önce tatmin seviyesi gelecek korkusu sebebiyle düşebilmektedir. Emekliye ayrılacak kişi kendine işe yaramaz ve iskartaya ayrılmış bir makine gibi davranıldığını hissedebilmektedir. Bu hisler iş tatmininin düşmesine sebep olabilmektedir (Sridharan ve diğerleri, 2008)

Bhattacharya'ya (2011) göre, yaş iş tatminini etkileyen bir faktör değildir. Yine de yaş faktörü beklentinin anlaşılması açısından önemlidir. Bu yüzden yaşı göz önünde bulundurarak iş dizaynı yapılması faydalı olacaktır (Bhattacharya, 2011).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Katılımcılar

Araştırmaya 53 kadın (Yüzde 30,6), 120 erkek (Yüzde 69,4) olmak üzere toplamda 173 çalışan katılmıştır. Katılımcılar İller Bankası A.Ş.'nde çalışan kadın ve erkeklerden oluşmaktadır. Yaş ortalaması 2,80'dir ( $S = 1,13$ ). 138 katılımcı (Yüzde 79,8) evli iken, 35 kişi (Yüzde 20,2) ise bekar. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin diğer bilgiler, Çizelge 1'de verilmiştir.

Çizelge 3.1. Katılımcılara ilişkin özet demografik bilgiler

Değişkenler	$\bar{X}$	s.s
Yaş	2,80	1,13
Çalışma Süresi	2,02	0,92
Eğitim Düzeyi	4,20	0,70

Katılımcıların çalışma süresi 3 basamaklı bir ölçek üzerinde değerlendirilmiştir (1 = 7 yıl ve daha az, 2 = 8-15 yıl, 3 = 15 yıl ve üzeri). Katılımcıların ortalama eğitim düzeyi 2,02 ( $S = 0,92$ ) olarak belirlenmiştir. Katılımcılar ortalama 10 yıl civarında kıdeme sahiptir.

Katılımcıların eğitim düzeyi 4 basamaklı bir ölçek üzerinde değerlendirilmiştir (1 = lise, 2 = yüksekokul, 3 = lisans, 4 = lisansüstü). Katılımcıların ortalama eğitim düzeyi 4,20 ( $S = 0,70$ ) olarak belirlenmiştir. Katılımcılar lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptir.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, amaç bölümünde belirtilen sorulara yanıt aramak amacıyla Minnesota İş Tatmin Ölçeği (kısa form) ve iş yaşam dengesi ölçüm anketi kullanılmıştır.

##### 3.2.1. Kişisel bilgi formu

Katılımcılar, kadın ve erkek olmak üzere cinsiyetlerine göre, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60 ve üzeri yaş aralıkları olmak üzere beş ayrı yaş kategorisine, evli ve bekar olmak

üzere medeni durumlarına, İller Bankası A.Ş.'nde çalıştıkları sürelerine göre 7 yıl ve daha az, 8-15 yıl ile 15 yıl ve üzeri olmak üzere üç ayrı çalışma süresi kategorisine, son olarak eğitim durumları açısından lise, yüksekokul, lisans ve lisansüstü olmak üzere dört ayrı eğitim durumu kategorisine ayrılıp değerlendirilmiştir.

### **3.2.2. Minnesota iş tatmin ölçeği - kısa form**

Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından 1967'de geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin Kısa Formu 20 maddeden oluşmaktadır. Çalışanların işlerinde yaşadıkları veya yaşayamadıkları tatmini ölçek için kullanılmaktadır. 5 basamaklı likert ölçeği ile 20 maddenin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu ölçeğe göre 5: Çok memnunum, 4: Memnunum, 3: Kararsızım, 2: Memnun değilim ve 1: Hiç memnun değilim şeklinde değerlendirilir. Ölçekte elde edilebilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20'dir. Puanlarla iş doyumu arasında doğru orantı vardır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği ilk kez Oran (1989) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve kullanılmıştır.

### **3.2.3. İş yaşam dengesi ölçüm anketi**

Opatha tarafından 2010 yılında geliştirilen iş yaşam dengesi ölçüm anketi, denge algısı kişiden kişiye değişiklik gösterebileceğinden, iş (üstler, astlar ve iş arkadaşları) ve yaşamın (eş, ebeveynler, çocuklar, yakın akrabalar ve arkadaşlar) bütün büyük tarafları dahil edilerek 360 derecelik etraflı bir değerlendirme yapmaktadır. 10 maddeden oluşan iş yaşam dengesi ölçüm anketi 5 basamaklı likert ölçeği kullanılmaktadır. Buna göre 5 : Kesinlikle katılıyorum, 4 : Katılıyorum, 3 : Kararsızım, 2 : Katılmıyorum, 1 : Kesinlikle katılmıyorum şeklinde değerlendirilir. Ölçekte elde edilebilecek en yüksek puan 50, en düşük puansa 10'dur. Puanlarla iş yaşam dengesi arasında doğru orantı vardır.

### 3.3. İşlem

Veriler, Ocak 2018 – Şubat 2018 tarihleri arasında İller Bankası A.Ş. Bölge Müdürlükleri ve Genel Müdürlüğünde çalışan personellerden toplanmıştır. Katılımcılardan İller Bankası A.Ş. dahili e-posta sistemi üzerinden gönderilen anket formlarının yanıtlanmaları istenmiştir.

### 3.4. Güvenilirlik Analizleri

Günümüzde ölçek güvenilirliğini ölçmek için kullanılan istatistiksel uygulamaların en yaygın olanı Cronbach'ın (1951) geliştirdiği alpha katsayısıdır. Cronbach alpha katsayısı ölçeğin kendi içinde tutarlı olup olmadığını göstermektedir. 0 ve 1 arasında olabilen bu değer 1'e yakınsadıkça ölçek tutarlılığı yüksek denilebilir.

Çizelge 3.2. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik istatistikleri

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Madde Sayısı
,947	,948	20

İş tatmin ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alpha değeri ,947 olarak ölçülmüştür. Bu ölçeğin güvenilirlik düzeyinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.

Çizelge 3.3. İş tatmini ölçeğinin ölçek istatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
68,22	225,870	15,029	20

İş tatmin ölçeğinin ölçek istatistiklerinde ise ortalama 68,22, varyans 225,87, standart sapma 15,029 olarak hesaplanmıştır. İş tatmin ölçeğinde elde edilebilecek maksimum puan 100'dür. Bu durumda 68,22 puan ortalaması fena olmayan bir iş tatmini düzeyini göstermektedir.



Çizelge 3.4. İş yaşam dengesi ölçeğinin güvenilirlik istatistikleri

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Madde Sayısı
,727	,635	10

İş yaşam dengesi ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alpha değeri ,757 olarak ölçülmüştür. Bu değer ölçek güvenilirliğinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Literatürde kabul edilebilir düzey 0,7 ve 0,8 arasındadır. İş yaşam dengesi ölçeğinin cronbach alpha değerinin iş tatmin ölçeği değerine nazaran düşük çıkmasının birkaç sebebi olabilir: Örneklem büyüklüğünün ölçeğe göre düşük kalması, anketi dolduranların anket sorularına tutarlı cevap vermemeleri gibi.

Çizelge 3.5. İş yaşam dengesi ölçeğinin ölçek istatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
27,66	188,621	12,393	10

İş yaşam dengesi ölçek istatistiklerinde ise ortalama 27,66, varyans 188,62, standart sapma 12,39 olarak hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilebilecek maksimum 50 puan üzerinden ortalama 27,66 puan çalışanların iş yaşam dengesini ne tam kurabildikleri ne de kuramadıklarını göstermektedir.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına göre toplanan verilere uygulanan istatistiksel çözümleme sonuçlarına yer verilmiştir. Bulguların sunumunda ilk önce değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon çözümlemesi sonuçları verilecektir. Daha sonra iş-yaşam dengesini yordayan değişkenlere ilişkin bulgular ele alınacaktır. Bu bölümde son olarak katılımcıların çalışma süresine (15 yıldan az-15 yıldan fazla) göre iş-yaşam dengesi ile iş doyumu ve alt boyutlarından aldıkları puanlar bakımından farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenecektir.

### 4.1. Frekans Analizi Sonuçları

Örneklem grubuna kişisel bilgi formundaki veriler doğrultusunda frekans analizi uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 4.1. Örneklem grubu cinsiyet frekans analizi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	53	30,6	30,6	30,6
Erkek	120	69,4	69,4	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	

Örneklem grubunun yüzde 69.4'ünün erkeklerden, kalan yüzde 30,6 kısmının ise kadınlardan oluştuğu Çizelge 4.1'de görülmektedir. Bu veri kurumunda çalışan erkeklerin sayısının kadınlara göre daha fazla olduğunu göstermenin dışında kurum personelinin iş yaşam dengesini kurma bakımından avantajlı olduğunun göstergesidir. Bunun sebebi ise daha önce de bahsedildiği gibi günümüzde kadınlar hem iş gücüne katılım göstermekte hem de ev işlerinde erkeklere göre daha fazla sorumluluk yüklenmektedir.

Çizelge 4.2. Örneklem grubu yaş frekans analizi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzdellik
20-29	22	12,7	12,7	12,7
30-39	58	33,5	33,5	46,2
40-49	33	19,1	19,1	65,3
50-59	53	30,6	30,6	96,0
60 ve üzeri	7	4,0	4,0	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	

Çizelge 4.2'de yaş dağılımı görülmektedir. Buna göre iş tatmini ve yaş arasında, daha önce değinildiği gibi, U şeklinde bir ilişki olduğu varsayılırsa kurumun personel yaş dağılımının iş tatmini açısından iyi olduğu görülebilir. U'nun sol ucunda olduklarını varsaydığımız iş yaşamının başındaki gençlerin, 20-29 yaş aralığındakiler, hevesli olmaları sebebiyle iş tatminleri yüksektir. En genç grubun biraz daha altında 30-39 yaş aralığındaki çalışanlar örneklem grubundaki en kalabalık grubu oluşturmaktadır. Bununla birlikte nispeten iş tatmini seviyeleri yüksektir. U'nun tam ortasında bulunan, iş tatmin seviyeleri en düşük olanlar, 40-49 yaş aralığındakilerin sayılarının çok kalabalık olmamaları kurum açısından faydalı gözükmektedir. 50-59 yaş aralığındaki grup yerleşmiş rutinleri, iş değiştirme olanaklarının gençlere göre az olması ve beklentileri gençlere göre daha gerçekçi olduklarından iş tatmin seviyeleri görece yüksektir. Son olarak U şeklinin sağ ucunda yer alması gereken 60 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların iş tatmini en yüksek olabilmekte birlikte emeklilik nedeniyle gelecek kaygısı olabilmekte ve bu durum iş tatminini etkileyebilmektedir.

Çizelge 4.3. Örneklem grubu medeni durum frekans analizi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	138	79,8	79,8	79,8
Bekar	35	20,2	20,2	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Çizelge 4.3'de görüldüğü gibi örneklem grubunun yüzde 79,8'i evli iken yüzde 20,2'lik kısmı bekarıdır. Kadınların iş gücüne katılımından beri erkekler ev işlerinde daha fazla sorumluluk yüklenmektedirler. Bu durum kadının üstündeki yükü azaltmaktayken kadın erkek rolleri arasındaki çatışmayı arttırmaktadır. Evli insanlar iş yaşam dengesini kurmakta bekarlara göre daha fazla zorlanmakta iken evli çalışanlara iş yerlerinde pozitif ayrımcılık uygulanabilmektedir. Ayrıca kariyer yolunda ilerleyen evli çalışanların eve ayırdıkları zaman azalmakta ve bunun sonucunda iş yaşam dengesizliği artmaktadır. İş tatmini açısından bakıldığında ise evli insanlar bekarlara göre daha fazla iş tatmini yaşamaktadır. Evli insanlar iş yerindeki sıkıntıları eşleriyle paylaşmakta ve iş yerinde yaşadıkları sıkıntılardan dolayı eşlerinden destek görmektedirler. Ayrıca evlilerin bekarlara göre daha fazla maddi sorumlulukları olduğundan işe bağlılıkları daha yüksektir bu da daha yüksek iş tatminine yol açar.

Çizelge 4.4. Örneklem grubu eğitim seviyesi frekans analizi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	6	3,5	3,5	3,5
Yüksekokul	11	6,4	6,4	9,8
Lisans	99	57,2	57,2	67,1
Lisansüstü	57	32,9	32,9	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Çizelge 4.4'de görüldüğü üzere İller Bankası A.Ş.'nin genel eğitim seviyesinin yüksek olduğu, örneklem grubundaki çalışanların yüzde 90,1'inin lisans ve yüksek lisans seviyesinde oldukları anlaşılmaktadır. Eğitim seviyesi iş yaşam dengesi üzerinde etkisi olmakla birlikte iş tatmini açısından önemlidir. Genç ve yüksek eğitilmiş çalışanlar sürekli kendini tekrarlayan işler yapmaları durumunda tatminsizlik yaşayabilmektedirler. Bu durumda işin gerektirdiklerinin çalışanın eğitim seviyesiyle uyumlu olup olmadığı araştırılmalıdır. Diğer yandan yüksek eğitilmiş kişilerden iş açısından beklenti fazla olduğundan düşük iş tatmini yaşamaları daha olasıdır.

## 4.2. Korelasyon Çözümlemesi Sonuçları

İş-yaşam dengesi ile iş doyumu ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Çizelge 4.5’de verilmiştir.

Çizelge 4.5. İş-yaşam dengesi ile iş doyumu ve alt boyutları arasındaki ilişkiler

	İçsel Doyum	Dışsal Doyum	İş Doyumu	İş-Yaşam Dengesi
İçsel Doyum Alt Boyutu	---			
Dışsal Doyum Alt Boyutu	,81**	---		
İş Doyumu	,97**	,93**	---	
İş-Yaşam Dengesi	-,15*	-,04	-,11	---
Ort.	41,25	26,96	68,22	77,66
S	9,41	6,34	15,03	82,39

p<,05\*, p<,01\*\*

Çizelge 4.5'den de anlaşılacağı üzere, içsel doyum ile iş-yaşam dengesi arasında negatif yönde düşük düzeyli bir ilişki belirlenmiştir.

## 4.3. Regresyon Çözümlemesi Sonuçları

İş-yaşam dengesini yordayan değişkenleri belirlemek için aşamalı (stepwise) doğrusal hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İş doyumu için regresyon analizi sonuçları Çizelge 4.6’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.6. İş-yaşam dengesinin yordanmasına ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler (denkleme giriş sırasına göre)		R	R <sup>2</sup>	F	Beta	t
I.Aşama	İçsel Doyum Alt Boyutu	,150	,023	3,95*	-,150	-,1,99*
II. Aşama	Dışsal Doyum Alt Boyutu	,202	,041	3,62*	,233	1,80

$p < ,05^*$

Çizelge 4.6'da da görüldüğü gibi, iş-yaşam dengesinin yordanmasında analize sadece içsel doyum alt boyutu girmiştir. Bu değişkenin açıkladığı varyans yüzde 4'tür ve bu anlamlı bir değerdir ( $F_{1,171} = 3,95$ ,  $p < ,05$ ).

#### 4.4. Gruplararası Karşılaştırmalarla İlgili Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında örneklem, çalışma süresine (15 yıldan az-15 yıldan fazla) göre iki gruba ayrılmıştır. Daha sonra bu iki grup iş-yaşam dengesi ile iş doyumunu ve alt boyutlarından aldıkları puanlar bakımından karşılaştırılmıştır. Gerçekleştirilen Tek Faktörlü ANOVA Analiz sonuçları Çizelge 4'te verilmektedir.

Çizelge 4.7. İş-yaşam dengesi ile iş doyumu ve alt boyutları puanlarının çalışma süresine (15 Yıldan Az-15 Yıldan Fazla) göre karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
İçsel Doyum Alt Boyutu	Deneklerarası	978.81	1	978.81	11.74*	.001
	Denekleriçi	14251.99	171	83.34		
	Toplam	15230.81	172			
Dışsal Doyum Alt Boyutu	Deneklerarası	156.73	1	156.73	3.97*	.048
	Denekleriçi	6757.06	171	39.52		
	Toplam	6913.79	172			
İş Doyumu	Deneklerarası	1918.89	1	1818.89	8.88*	.003
	Denekleriçi	36930.76	171	215.97		
	Toplam	38849.65	172			
İş-Yaşam Dengesi	Deneklerarası	68940.27	1	68940.27	10.73*	.001
	Denekleriçi	1098702.61	171	6425.16		
	Toplam	1167642.88	172			

$p < .05$ \*

Çizelge 4.7'de de görüldüğü gibi analiz sonuçları, içsel doyum alt boyutu bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir ( $F_{1,171} = 11,74$ ,  $p < ,05$ ). Buna göre, 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip katılımcıların ( $\bar{x} = 43,97$ ), çalışma süresi 15 yıldan az olan katılımcılara ( $\bar{x} = 39,17$ ) göre, işlerinden elde ettikleri içsel doyum düzeyi daha yüksektir.

Dışsal doyum alt boyutu açısından çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F_{1,171} = 3,97$ ,  $p < ,05$ ). 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip katılımcıların ( $\bar{x} = 28,05$ ), çalışma süresi 15 yıldan az olan katılımcılarla ( $\bar{x} = 26,13$ ) karşılaştırıldığında, işlerinden elde ettikleri dışsal doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İş doyumuna göre çalışma süresi açısından gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{1,171} = 8,88$ ,  $p < ,05$ ). Buna göre 15 yıldan az çalışma süresine sahip katılımcılar ( $\bar{x} = 65,31$ ),

15 yıldan fazla katılımcılarla ( $\bar{x} = 72.03$ ) karşılaştırıldığında işlerinden elde ettikleri genel doyum düzeyi daha düşüktür.

İçsel, dışsal ve iş doyumunu yönünden 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanların doyum düzeyleri 15 yıldan az çalışanlara göre daha fazla olmasının sebebi yaşla birlikte artan beklentilerin azalması, artan çalışma süresiyle çalışanların resmi hiyerarşide olmasa bile gayri resmi hiyerarşide bir konum elde etmeleri, maddi ve manevi olarak düzenlerini kurmuş olmaları gibi sebepler sayılabilir.

İş-yaşam dengesi bakımından da gruplar arasında fark bulunmuştur ( $F_{1,171} = 10,73$ ,  $p < ,05$ ). 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip katılımcılar ( $\bar{x} = 65,12$ ), çalışma süresi 15 yıldan az olan katılımcılara ( $\bar{x} = 54,84$ ) göre, hayatlarında iş-yaşam dengesini kurmada daha başarılıdırlar.

Bu durum 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanların tatmin seviyelerinin, 15 yıldan az çalışanlara göre daha yüksek olmasıyla ilişkilidir ve benzer sebeplerden kaynaklanmaktadır. Diğer yandan 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanların yaş ve iş tecrübesi sayesinde problem çözme yetenekleri 15 yıldan az çalışma süresine sahip olanlara göre daha gelişmiştir. Bundan dolayı 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanların, 15 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlara göre iş yaşam dengesi kurmada daha başarılı oldukları söylenebilir.





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatürde iş yaşam dengesi ve iş tatmini kavramlarıyla ilgili birçok araştırmayla karşılaşılmaktadır. Ancak iş yaşam dengesinin iş tatminine etkisi konusunda özellikle Türkçe araştırma eksikliği göze çarpmıştır. Araştırmanın literatüre bu açıdan katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile İller Bankası A.Ş. çalışanları üzerine uygulamalı bir araştırma yapılmış ve iş yaşam dengesinin iş tatminine olan etkisi kolerasyon ve regresyon analizleriyle incelenmiştir. Bununla birlikte örneklem grubu çalışma yıllarına göre 15 yıldan fazla ve az çalışanlar olmak üzere ikiye ayrılmış ve tek faktörlü ANOVA analizi ile çalışma sürelerine göre iş yaşam dengesi, iş tatminleri ve alt boyutları değerlendirilmiştir. Yapılan araştırma ile İller Bankası A.Ş. insan kaynağına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Araştırma iş yaşam dengesi, iş doyumunu ve iş doyumunun alt boyutları olan içsel ve dışsal doyum olarak incelenmiştir. Burada bahsedilen içsel doyum; başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişiklikleri gibi işin içsel niteliğine ilişkin öğeler kastedilmektedir. Dışsal doyum ise kurum politikası, yönetim, denetim şekli, yöneticiler, astlarla ilişkiler, çalışma koşulları ve ücret gibi işin çevresine ait öğeleri kapsamaktadır.

Araştırma bulguları ise şu şekildedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda iş yaşam dengesi ile iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ancak düşük düzeyli bir ilişki belirlenmiştir.

Regresyon analizinde ise iş yaşam dengesi ile içsel doyum arasında yüzde 4 varyans değerli yine anlamlı ancak düşük düzeyli bir ilişki tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde bu sonuçların aksine bulgularla karşılaşılmaktadır.

Ueda'nın (2012) Japonya'daki yarı ve tam zamanlı çalışanlarla yürüttüğü çalışmada iş yaşam dengesini arttırmaya yönelik programların iş tatmini üzerinde pozitif ve önemli

etkilerinin olduğu bulunmuştur. Rani (2011) tarafından yapılmış başka bir çalışmada ise çalışan tatmini ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişki araştırılmış ve çalışanların iş yerindeki görevleri ve tatminleri arasında yüksek düzeyli bir ilişkinin bulunduğu bu ilişkinin ise iş yaşam dengesi açısından bir köprü görevi gördüğü anlaşılmıştır. Hussein ve arkadaşlarının (2016) iş yaşam dengesinin iş tatminine etkisini araştırdıkları başka bir çalışmada yapılan korelasyon analizi sonucunda iş yaşam dengesiyle iş tatmini arasında yüzde 90,2'lik korelasyon değeri bulunmuş ve iş yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde çok güçlü pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Makabe ve arkadaşlarının (2014) Japonya'da hemşireler üzerinde yaptıkları iş yaşam dengesizliğinin iş tatmini ve yaşam kalitesine etkisi konulu araştırmalarında iş yaşam dengesizliğinin iş tatminini ve yaşam kalitesini düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır. Moran'ın (2016) iş yaşam dengesinin satış sektöründe çalışanların iş tatminine etkisi konulu araştırmasında sağlıklı bir iş yaşam dengesinin iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada yapılan regresyon ve kolerasyon analizi sonuçlarına göre iş yaşam dengesinin iş tatminini üzerinde düşük düzeyli ve negatif yönlü bir etkisinin bulunmasının, ki bu etki istatistiksel anlamda bir önem taşımamaktadır, çok sayıda sebebi olabilir. Önemli sebeplerinden birisi bu örnekleme iş yaşam dengesi ve iş tatmini ortalamaları arasında ayırt edici bir fark oluşmamasından kaynaklandığı iddia edilebilir. Diğer yandan araştırmanın kısıtlarında bahsedildiği gibi örneklem sayısının düşük olması ve iş yaşam dengesi ölçeğine tutarlı cevaplar verilmemesi ki iş yaşam dengesi ölçeğinin güvenilirlik analizindeki düşük Cronbach Alpha değeri de bunu doğrulamaktadır, bu sonuçlara neden olmuş olabilir.

Tek faktörlü ANOVA analizi ile çalışma sürelerine göre incelenen örneklem sonucunda ise 15 yıl ve üzeri sürelerde çalışanların iş yaşam dengesi, iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutları bakımından 15 yıl ve az sürelerde çalışanlara göre daha fazla iş tatmini yaşadıkları ve iş yaşam dengesi kurmada daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Literatürde de bu sonuçları doğrulayacak araştırmalara rastlanılmıştır. Bu araştırmalar özellikle yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemesine rağmen çalışma süresinin artmasıyla yaşın da artacağı öngörüleceğinden elde edilen sonuçlarla tutarlıdır. Yaşın iş tatminine etkisiyle ilgili olarak yaygın görüş yaş arttıkça tatmin seviyesinin de arttığıdır (Yeltan,

2007). Bazı araştırmacılar aralarındaki ilişkinin U şeklinde olduğunu öne sürmektedirler (Sun, 2002).

Bu bağlamda tatmin seviyesi iş yaşamının başında gençliğin ve iş sahibi olmanın da etkisiyle yüksektir. Yıllar içinde tatmin seviyesi, daha iyi bir işe girme olanaklarının farkındalığıyla düşmeye başlar Orta yaşlı çalışanlar, deneyim ve iş yaşamına adaptasyonları sebebiyle işlerine karşı olumlu hisler beslerler. Yerleşmiş rutinden ve iş değiştirme olanakları azaldığından işe karşı tutumları yüksek olabilmektedir. Yaşlı çalışanların gençlere göre, beklentileri daha gerçekçi olduğundan ve deneyimleriyle kendi yetkinliklerinin farkından olduklarından iş tatmin seviyeleri daha yüksektir (Beşiktaş, 2009).

İngiltere merkezli araştırma şirketi YouGov'ın 2017 yılında 1995 İngiliz çalışana uyguladığı iş yaşam dengesi anketi sonuçlarına göre 18-24 yaş aralığındakilerin yüzde 15'i, 25-34 yaş aralığındakilerin yüzde 21'i, 35-44 yaş aralığındakilerin yüzde 14'ü, 45-54 yaş aralığındakilerin yüzde 17'si, 55 ve üzeri yaşındakilerin ise yüzde 11'i iş yaşam dengesi açasından mutsuz olduklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların iş yaşam dengelerinin bireysel ve kurumsal bazda etkileri vardır. Daha önce de bahsedildiği gibi birey düzeyinde, çalışan sağlığını korumak ve performansı arttırmak; kurumsal düzeyde ise verimliliği arttırmak olarak ifade edilmektedir. İş yaşam dengesini göz önünde bulunduran bir yönetimsel anlayış İller Bankası A.ř.'de hem bireyler açasından hem de kurum açasından olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu araştırma sonucunda İller Bankası A.ř.'de iş yaşam dengesi konusunda bir farkındalık yaratıldığı düşünölmektedir. Bu araştırma ışığında İller Bankası A.ř.'de insan kaynakları politikalarının, çalışanların iş yaşam dengelerini daha kolay kurabilecekleri ve iş tatminlerini arttırıcı şekilde geliştirileceğine inanılmaktadır.

İller Bankası A.ř.'de iş yaşam dengesini kurmayı kolaylaştırıcı ve çalışanların iş tatminlerini yüksek tutmalarını sağlayacak aşağıda belirtilen önerilerin faydalı olacağı düşünölmektedir:

- Haftalık çalışma süresi olan kırk saat, beş güne değil de dört güne sıkıştırılarak bir iş günü boşaltılabilir. Özellikle günlük olarak iş yapması gerekmeyen personel için bu yöntemin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

- Çalışanlara çalışma saatlerini esnek bir şekilde düzenleyebilme özgürlüğü sağlanabilir. Örneğin öğleden sonra işi olmayan bir çalışan, mesainin bitmesini beklemek zorunda kalmaz. Bunun yanında ücretler çalışma saatlerine endekslenebilir böylece çalışan kişi para veya zaman arasında tercih özgürlüğüne de sahip olacaktır.

- Çalışanlara kurum içi rehberlik hizmeti sağlanması çalışanların iş ve hayatla ilgili sorunlarını daha kolay çözmeye yardımcı olacaktır.

- İş yoğunluğuna göre çalışanların kendi aralarında dönüşümlü çalışmalarının sağlanması, çalışanların iş yaşam dengelerini kurmaya yardımcı olacaktır.

- İzin kullanımlarında olağan dışı bir durum haricinde çalışanın istediği kadar izin yapmasına olanak sağlanması, izin kullanımının kısıtlanmaması çalışanların yeterince dinlenmesini sağlayacaktır.

-Evlü ve özellikle çocuklu çalışanlara evdeki sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için çalışma saatleri, izin gibi konularda destek sağlanması ve gerekirse aşırıya kaçmadan pozitif ayrımcılık yapılması bekar çalışanlara göre iş yaşam dengesini kurmakta daha çok efor sarf eden bu çalışanların iş yaşam dengelerini daha iyi kurmalarını sağlar.

-İş tatmin seviyeleri yüksek olan genç çalışanların heveslerini kırıcı kurum içi politikalardan kaçınılması, en genç olmanın en çok işi yapmak anlamına gelmediğinin diğer personellere ve amirlere anlatılması ve kurum tarafından içselleştirilmesi genç çalışanların iş tatmin seviyelerinin yüksek tutulması açısından önemlidir.

-Çalışanların yaşlarının artmasıyla çağın dışında kalmalarının önüne geçilmeli, bunun için çalışanlara kanun ve mevzuat, kullandıkları program veya eşyalarla, kısacası yaptıkları işle ilgili sürekli eğitim verilmesi kurumun çağı yakalaması ve çalışanların iş tatminlerini yüksek tutmaları açısından faydalı olacaktır.

-Çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanaklar sağlanması, çalışanın kendisini geliştirme ödüllendirildiği bir anlayışın kurumda kabul görmesi çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayacaktır.

-Çalışanların kariyer tatmini yaşamalarını sağlayacak hiyerarşik çalışma pozisyonlarının oluşturulması yaşlanan ve deneyim sahibi olan personelin kendilerinden yaşça daha küçük ve deneyimsiz personellerle aynı konumda olmalarını önleyecek, bundan dolayı yaşanabilecek problemlerin önüne geçecektir. Yaşlanan ve deneyim sahibi olan çalışanlar şeflik, kıdemli uzmanlık veya müdür yardımcılığı gibi pozisyonlara geçerek maddi ve manevi anlamda tatmin yaşayacaklardır.



## KAYNAKLAR

- Apaydın, Ç. (2011). *Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Atasoy, T. (2004). *A Comparative Study On Job Satisfaction In Large And Small Size Enterprises*, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 4.
- İnternet: Barnett, R. C. and Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796. Web: <http://psycnet.apa.org/record/2001-18772-001> adresinden 5 Temmuz 2017'de alınmıştır.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 67.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnternet: Bhattacharya, A. (2011). Predictability of Job-Satisfaction: An Analysis from Age. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 498-509. Web: <https://www.jstor.org/stable/41149466> adresinden 27 Aralık 2017'de alınmıştır.
- Bochner, S. (2003). Organisational culture and climate. In O'Driscoll, M., Taylor, P. and Kalliath, T. (Eds). *Organisational Psychology in Australia and New Zealand*. Melbourne, Australia: Oxford University Press, pp.302-318.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (First Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 94
- Chatzoglou, P. D., Vraimaki, E., and Komsiou, E. (2011, July). Factors Affecting Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Structural Equation Model. *8th International Conference on Enterprise Systems*, 130-147.
- İnternet: Chughati, F. D., & Perveen, U. (2013). A Study of Teachers Workload and Job Satisfaction in Public And Private Schools At Secondary Level in Lahore City Pakistan. *Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(1), 202-214. Web: [http://www.ajssh.leena-luna.co.jp/AJSSHPDFs/Vol.2\(1\)/AJSSH2013\(2.1-22\).pdf](http://www.ajssh.leena-luna.co.jp/AJSSHPDFs/Vol.2(1)/AJSSH2013(2.1-22).pdf) adresinden 18 Eylül 2017'de alınmıştır.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6): 747-770.



- İnternet: Crooker, K. J., Smith, F. L., and Tabak, F. (2002). Creating work-life balance: A model of pluralism across life domains. *Human Resource Development Review*, 1(4), 387-419. Web: <http://dx.doi.org/10.1177/1534484302238434> adresinden 12 Temmuz 2017'de alınmıştır.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- De Cenzo, D. A. and Robbins, S. P. (1994). *Human Resource Management: Concepts & Practices (Fourth edition)*. Baltimore, MD: John Wiley & Sons Inc., 330
- İnternet: Casper, W.J., Eby, L.T., Bordeaux, C., Lockwood, A. & Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 28–43. Web: <http://doi.apa.org/journals/apl/92/1/28.pdf> adresinden 6 Temmuz 2017'de alınmıştır.
- İnternet: Edwards, J.R., Rothbard, N.P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199. Web: <https://www.jstor.org/stable/259269> adresinden 10 Temmuz 2017'de alınmıştır.
- Efil, İ., (2006). *Yönetim ve Organizasyon* (Sekizinci Baskı). İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları
- Eker, M., Anbar, A., Kırbıyık L., and Haider, N. (2007). Job Satisfaction of Academicians in Turkey and the Factors Affecting Job Satisfaction. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(4), 66–90.
- Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H., ve Garayev, V. (2014). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *The Journal of Social and Economic Research*, 14(27), 75–96.
- Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi
- İnternet: Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888-895 Web: <http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.85.6.888> adresinden 5 Temmuz 2017'de alınmıştır.
- İnternet: Garrin, J. (2014). The Power of Workplace Wellness: A Theoretical Model for Social Change Agency. *Journal of Social Change*, 6(1), 109–117. Web: <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1077&context=jsc> adresinden 17 Temmuz 2017'de alınmıştır.
- Gerçeker, A. (1998). *A Quantitative Approach for Analysing Motivational Factors; And Its Application*. Middle East Technical University, Ankara.

- Grady, G., McCarthy, A., Darcy, C. and Kirrane. M. (2008). *Work Life Balance Policies and Initiatives in Irish Organisations: A Best Practice Management* (First edition) Cork: Oak Tree Press.
- İnternet: Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Doctoral Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, VA. Web: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/29965/JGreen.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden 19 Eylül 2017’de alınmıştır.
- İnternet: Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), pp. 76-88. Web: <http://www.jstor.org/stable/258214> adresinden 18 Temmuz 2017’de alınmıştır.
- İnternet: Greenhaus, J. H., Collins, K. M. and Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behaviour*, 63(3), 510-531. Web: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879102000428> adresinden 20 Temmuz 2017’de alınmıştır.
- İnternet: Greenhaus, J.H., Powell, G.N. (2006) When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), pp. 72-92. Web: <https://www.jstor.org/stable/20159186> adresinden 21 Temmuz 2017’de alınmıştır.
- İnternet: Grzywacz, J.G. and Marks, N.F. (2000). Reconceptualising the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126. Web: <http://www.midus.wisc.edu/findings/pdfs/43.pdf> adresinden 4 Temmuz 2017’de alınmıştır.
- İnternet: Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., and Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 3–23. Web: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ejsp.27> adresinden 2 Ekim 2017’de alınmıştır.
- İnternet: Hill, E. (2005). Work-family Facilitation and Conflict: working fathers and mothers work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793-819. Web: <http://psycnet.apa.org/record/2005-08690-005> adresinden 16 Temmuz 2017’de alınmıştır.
- Huczynski A. A., Buchanan D. (2013). *Organizational Behaviour* (Eight Edition), London: Pearson Education Ltd.
- İnternet: Hussein, O., Njati, I. And Rukangu, S. (2016). Influence Of Work Life Balance On Employee Job Satisfaction : A Case Of Northern Rangelands Trust In Isiolo County, Kenya, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(11), 453. Web: <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/11/41129.pdf> adresinden 23 Şubat 2018’de alınmıştır.

İnternet: Hyun, S. (2009). *Re-examination of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Korean Army Foodservice Operation*, Graduate Dissertation, Iowa State University Graduate College, Ames.

Web:<https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1520&context=etd> adresinden 30 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Haftalık çalışma istatistikleri. Web:

[http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2017\\_28\\_20170525.pdf](http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2017_28_20170525.pdf) adresinden 3 Temmuz 2017'de alınmıştır.

İnternet: İş yaşam dengesi ve yaş ilişkisi. Web: <https://yougov.co.uk/news/2017/03/17/those-aged-25-34-are-unhappiest-worklife-balance/> adresinden 21 Şubat 2018'de alınmıştır.

İnternet: Uyku istatistikleri Web:<https://sleepfoundation.org/press-release/national-sleep-foundation-recommends-new-sleep-times> adresinden 5 Temmuz 2017'de alınmıştır.

İnternet: Jin, M. H., Lee, M. Y. (2012). The Effects of Autonomy, Experience, and Person Organization Fit on Job Satisfaction : The Case of Public Sector. *The International Journal of Social Sciences*, 6(1), 18–44. Web: <https://www.tijoss.com/6thVolume/Myung.pdf> adresinden 18 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Judge, T. A., Klinger, R. (2008), Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work, In Eid, M. and Larsen, R., (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being*. New York: Guilford Publications, 393-413. Web: <http://psycnet.apa.org/record/2008-00541-019> adresinden 18 Eylül 2017'de alınmıştır.

Kapız, S. Ö. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 149.

Keçecioglu, T. (2004). *Yönetim Stillerinizi Anlama ve Değiştirme Üzerine Notlar* (Birinci Baskı). Türkiye: Nobel Yayınevi, 58.

Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100–119.

İnternet: Kessuwan K., Muenjohn, N. (2010). Employee satisfaction: Work-related and personal factors. *International Review of Business Research Papers*, 6(3), 168-177. Web:<http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/157/KEN%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden 17 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Kluczyk M. (2013). The Impact Of Work-Life Balance on The Wellbeing of Employees in The Private Sector in Ireland, Master Thesis, National College of Ireland School of Business, Dublin. Web: <http://trap.ncirl.ie/880/1/mkluczyk.pdf> adresinden 7 Temmuz 2017'de alınmıştır.

- Kök, S.B., (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(1), 295
- Locke, E., (2009), *Handbook of Principles of Organizational Behaviour* (Second edition) West Sussex: John Wiley & Sons, Inc., pp. 105–122.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour* (Seventh edition). New York: McGraw-Hill Inc., pp. 113–198.
- İnternet: MacInnes, J. (2006). Work–life balance in Europe: a response to the baby bust or reward for the baby boomers?. *European Societies*, 8(2), 223-249. Web: <https://doi.org/10.1080/14616690600644988> adresinden 11 Temmuz 2017’de alınmıştır.
- İnternet: MacMillan, C. (2012). *The Effects of Physical Work Environment Satisfaction and Shared Workspace Characteristics on Employee Behaviors Toward Their Organization: Using Environmental Control as a Mediator*. Master Thesis, The University of Waikato. Web: <https://waikato.researchgateway.ac.nz/bitstream/handle/10289/7042/thesis.pdf?sequence=3&isAllowed=y> adresinden 25 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Madlock, P. E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), Web: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021943607309351?journalCode=jobc> adresinden 20 Eylül 2017’de alınmıştır.
- İnternet: Makabe, S., Takagai, J., Asanuma Y., Ohtomo K., and Kimura Y. (2014). Impact of work-life imbalance on job satisfaction and quality of life among hospital nurses in Japan. *Industrial Health*, 53(2), 152-159. Web: <https://doi.org/10.2486/indhealth.2014-0141> adresinden 11.08.2018 adresinden 11.08.2018 tarihinden alınmıştır.
- İnternet: Maksic, F. (2016). *Employee Motivation and satisfaction: the case of clinical centre university of Sarajevo*. Master’s Thesis, University of Ljubljana Faculty of Economics, Ljubljana. Web: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/maksic2075-B.pdf> adresinden 13 Eylül 2017’de alınmıştır.
- Malik, F., McKie. L., Beattie. R. and Hogg, G. (2010). A Toolkit to Support Human Resource Practice. *Personnel Review*, 39(3), 287-307. Web: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483481011030502> adresinden 25 Ağustos 2017 tarihinde alınmıştır.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality* (Second Edition), New York: Harper & Row Publishers.

- İnternet: Morane, S. (2016). *What Impact Has Work-Life Balance on Employees Job Satisfaction in The Retail Sector in Ireland*. Master Thesis, National College of Ireland School of Business, Dublin. Web: <http://trap.ncirl.ie/2334/1/shanemorán.pdf> adresinden 11.08.2018 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Morris, M.L., Madsen, S.R. (2007). Advancing work-life integration in individuals, organizations, and communities. *Advances in Developing Human Resources*. 9(4) 439-454. Web: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422307305486> adresinden 19 Temmuz 2017'de alınmıştır.
- Özkalp, E., Kirel Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.
- İnternet: Pichler, F. (2009). Determinants of work-life balance: Shortcomings in the contemporary measurement of WLB in large-scale surveys. *Social Indicators Research*, 92(3), 449-469. Web: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-008-9297-5> adresinden 16 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.
- Piotrkowski, C. S. (1978). *Work and the Family System: A Naturalistic Study of Working-class and Lower-middle-class Families* (First edition). Ann Arbor: Free Press.
- İnternet: Ramprasad, K. (2013). Motivation and Workforce Performance in Indian industries, *Research Journal of Management Sciences*, 2(4), 25-29 Web: <http://www.isca.in/IJMS/Archive/v2/i4/5.ISCA-RJMS-2013-013.pdf> adresinden 27 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Rani, S.K. (2011). Work/Life Balance Reflection on Employee Satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 85-96. Web: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2121196](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2121196) adresinden 20 Şubat 2018 tarihinde alınmıştır.
- Schermerhorn, J. R. (1993). *Management for productivity* (Fourth edition.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- İnternet: Sedem, A. K. (2012). *The Effect Of Motivation On Retention Of Workers in the Private Sector: A Case Study Of Zoomlion Company Ghana Ltd*. Master Thesis, Kwame Nkrumah University Institute of Distance Learning, Kumasi. Web: <http://ir.knust.edu.gh/bitstream/123456789/4919/1/Afenyo%20Sedem%20K..pdf> adresinden 18 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.
- Seligman, M. E. P. (2011). *A visionary new understanding of happiness and wellbeing: Flourish* (First edition). Sydney: Random House Australia Pty Ltd.
- Sridharan, S., Liyanage, U., and Wickramasinghe, S. C. (2008). Impact of Individual Factors on Job Satisfaction of Nursing Officers in Sri Lankan Government Hospitals. *Sri Lankan Journal of Management*, 14(1), 48-70. Web:

[https://www.sljm.pim.sjp.ac.lk/admin/uploads/impact\\_of\\_individual\\_factors\\_on\\_job\\_satisfaction\\_of\\_nursing\\_officers\\_in\\_sri\\_lankan\\_government\\_hospitals.pdf](https://www.sljm.pim.sjp.ac.lk/admin/uploads/impact_of_individual_factors_on_job_satisfaction_of_nursing_officers_in_sri_lankan_government_hospitals.pdf) adresinden 27 Aralık 2017 tarihinde alınmıştır.

Sun, H. Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, İdari Uzmanlık Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.

Sypniewska, B. A. (2013). Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. *Contemporary Economics*, 8(1), 57-72

Web: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2435040](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2435040) adresinden 17 Eylül 2017'de alınmıştır.

Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*, İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojisi ve İletişim Kurumu, Ankara.

Toplu, D. (1998). *Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tuğsal T. (2017). *İş-Yaşam Dengesi, Sosyal Destek ve Sosyo-Demografik Faktörlerin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İnternet: Ueda, Y. (2012). The Relationship between Work-life Balance Programs and Employee Satisfaction: Gender Differences in the Moderating Effect of Annual Income. *Journal of Business Administration*, 1(1). Web: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.833.4190&rep=rep1&type=pdf> adresinden 20 Şubat 2018'de alınmıştır.

Unutmaz S. (2014). *Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in a Public Institution*, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

İnternet: Yang, S. B., Brown G. C., & Moon, B. (2011). Factors Leading to Corrections Officers' Job Satisfaction. *Public Personnel Management*, 40(4), 359. Web: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102601104000407> adresinden 9 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.

İnternet: Williams, K.J., Alliger, G.M. (1994). Role Stressors, Mood Spillover, and Perceptions of Work-Family Conflict in Employed Parents. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 837-868. Web: <https://www.jstor.org/stable/256602> adresinden 10 Temmuz 2017'de alınmıştır.



- İnternet: Wilson, F.M. (2004). Women Architects and their Discontents. *Sociology*, 38(1), 101-119. Web: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0038038504039363> adresinden 23 Ağustos 2017'de alınmıştır.
- Wise, S., Bond, S. and Meikle, A. (2003). Work-Life Balance: Literature and Research Review. *Edinburgh: Employment Research Institute*. Edinburgh.
- İnternet: Zedeck, S. (1987, October). Work, family, and organizations: An untapped research triangle. *Institute for Research on Labor and Employment*. Web: <http://irle.berkeley.edu/files/1987/Work-Family-and-Organizations.pdf> adresinden 16 Temmuz 2017'de alınmıştır.
- İnternet: Zedeck S, Mosier K (1990) Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240-251. Web: <https://eric.ed.gov/?id=EJ406364> adresinden 1 Ağustos 2017'de alınmıştır.
- İnternet: Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293–299. Web: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/23561/15054> adresinden 5 Ekim 2017'de alınmıştır.

## **EKLER**



## EK.1 Demografik Bilgi Formu

### 1. Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

### 2. Yaşınız

20-29

30-39

40-49

50-59

60 ve üzeri

### 3. Medeni Durumunuz

Evli

Bekâr

### 4. İller Bankası'ndaki Çalışma Süreniz

7 yıl ve daha az

8-15 yıl

15 yıl ve üzeri

### 5. Eğitim Durumunuz

Lise

Yüksekokul

Lisans

Yüksek lisans

## EK.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Kısa Form

1. Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı  
1.  2.  3.  4.  5.
2. Tek başına çalışma imkânı  
1.  2.  3.  4.  5.
3. Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı  
1.  2.  3.  4.  5.
4. Toplumda bir yer edinme imkânı  
1.  2.  3.  4.  5.
5. Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı  
1.  2.  3.  4.  5.
6. Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği  
1.  2.  3.  4.  5.
7. Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı  
1.  2.  3.  4.  5.
8. Sürekli bir işe sahip olma imkânı  
1.  2.  3.  4.  5.
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı  
1.  2.  3.  4.  5.
10. Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı  
1.  2.  3.  4.  5.
11. Yeteneklerimi kullanabilme imkânı  
1.  2.  3.  4.  5.
12. Kurum politikasını uygulama imkânı  
1.  2.  3.  4.  5.
13. Aldığım ücret  
1.  2.  3.  4.  5.
14. Bu işte ilerleme imkânım  
1.  2.  3.  4.  5.
15. Kendi kararımı verme özgürlüğü  
1.  2.  3.  4.  5.
16. İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı  
1.  2.  3.  4.  5.
17. Çalışma koşulları  
1.  2.  3.  4.  5.
18. Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle iyi geçinmeleri  
1.  2.  3.  4.  5.

EK.2.(Devam) Minnesota İş Tatmin Ölçeği Kısa Form

19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü  
1.  2.  3.  4.  5.
20. İşimden elde ettiğim başarı duygusu  
1.  2.  3.  4.  5.

### EK.3. İş Yaşam Dengesi Ölçüm Anketi

1. Eşim iş dışında yapmam gereken işlerle ilgili neredeyse hiç şikayet etmez  
1.  2.  3.  4.  5.
2. Çocuklarım onlarla vakit geçirmediğim için şikayet ederler  
1.  2.  3.  4.  5.
3. Ebeveynlerim onlara karşı sorumluluklarımı yerine getirmem konusunda çok memnunlar  
1.  2.  3.  4.  5.
4. Aile meselelerinin idare edilmesinde iyiyimdir  
1.  2.  3.  4.  5.
5. Yakın akrabalarım ve arkadaşarımla aram çok iyidir  
1.  2.  3.  4.  5.
6. İş performansım mükemmeldir  
1.  2.  3.  4.  5.
7. Amirlerim işle ilgili görevleri yerine getiremediğim zaman mutsuz olurlar  
1.  2.  3.  4.  5.
8. İş arkadaşarımla iş yerindeki davranışlarımdan hiç şikayet etmezler  
1.  2.  3.  4.  5.
9. Beraber çalıştığım kişilerin neredeyse tamamı isteklerini yerine getirmem konusunda çok mutludur  
1.  2.  3.  4.  5.
10. Astlarımla için rol modelimdir  
1.  2.  3.  4.  5.



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : KOÇ, Giray  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Tarihi ve Yeri : 26.11.1988 Gaziantep  
Medeni Hali : Bekâr  
Telefon : 0 (342) 321 78 50  
Faks : 0 (342) 321 78 48  
e-mail : giraykoc@hotmail.com

### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Lisans	Ege Üniversitesi - İşletme	2013
Lise	Süleyman Demirel Anadolu Lisesi	2006

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014-Halen	İller Bankası Gaziantep Bölge Müdürlüğü	Uzman Yrd.

### Yabancı Dil

İngilizce, İspanyolca



**İL BANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ