

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

# BELEDİYELERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN KURUMSAL FAKTÖRLER: BAĞCILAR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

## EMPLOYEE SATISFACTION IN LOCAL GOVERNMENTS: A RESEARCH ON BAĞCILAR MUNICIPALITY EMPLOYEES

Mehmet Sıddık GÜÇLÜ\*  
Sabri ÇAYCI\*\*

### Öz

Bu araştırmada belediye hizmetlerinin kalitesini etkileyen unsurlardan biri olan belediye personelinin iş memnuniyetinin kurumsal değişkenlerden nasıl etkilendiği ele alınmıştır. Araştırma İstanbul, Bağcılar Belediyesi personeline yönelik bir alan çalışması olup, veriler 450 katılımcıdan kolayda anket yöntemi ile toplanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar göstermektedir ki kurumsal bağlılık, çalışma koşulları, çalışanları takdir etme ve ödüllendirme ve örgütsel iletişimin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı etkileri vardır. Bu konuda belediyelerde yapılan az sayıda çalışmadan biri olması yönüyle literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlayan önemli bir çalışmadır. Ayrıca bu çalışmada elde edilen sonuçlar personelinin iş memnuniyetini arttırmak isteyen belediye yöneticilerine önemli ipuçları vermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yerel yönetimler, belediye çalışanları, iş memnuniyeti, çalışan memnuniyeti.

**Jel Sınıflandırması:** M12; M54

\* Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli, E-mail: msguclu@hotmail.com, ORCID:0000-0003-1280-2142

\*\* Yüksek Lisans Mezunu, Nişantaşı Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı İstanbul, E-mail: sabricayci@gmail.com, ORCID:0000-0002-5252-3220

**How to cite this article/Atıf için:** Güçlü MS, Çaycı S. (2024). Belediyelerde Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Kurumsal Faktörler: Bağcılar Belediyesi Örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 46(3), 767-791. DOI: 10.14780/muiibd.1528403

Makale Gönderim Tarihi: 05.08.2024

Yayına Kabul Tarihi: 26.09.2024

Benzerlik Oranı: %6.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## Abstract

This study examines how the job satisfaction of municipality personnel, one of the factors affecting the quality of municipal services, is affected by institutional variables. The study is a field study on the personnel of Bağcılar Municipality in Istanbul, and the data was collected from 450 participants using survey method. The results obtained from the regression analysis show that institutional commitment, working conditions, appreciating and rewarding employees, and organizational communication have positive and statistically significant effects on employee satisfaction. Being one of the few studies conducted in municipalities on this subject, it is an important study that contributes to filling this gap in the literature. In addition, the results obtained from this study provide important clues to municipal managers who want to increase the job satisfaction of their personnel.

**Keywords:** Local governments, municipal employees, job satisfaction, employee satisfaction.

**Jel Clasification:** M12; M54

## 1. Giriş

Günümüzde iş dünyasının teknoloji odaklı hızlı gelişimi ve artan rekabet koşulları, işletmelerin çalışan memnuniyetine (ÇM) eskisinden daha fazla önem vermesini sürdürülebilirlikleri açısından zorunlu kılmaktadır (Kaya & Fidan, 2023). Memnun çalışanlar daha mutlu, daha yaratıcı ve yenilikçi olacağından üretkenlik, etkinlik ve verimliliklerinin daha yüksek olması muhtemeldir (Sarker, 2003; Bayraktar & Aydın, 2024). Dolayısıyla ÇM, organizasyonların kaynaklarını etkili ve verimli kullanmalarını doğrudan etkileyen ve özellikle hizmet üreten kuruluşların kaliteli çıktılar elde ederek müşteri memnuniyetini sağlamalarında önemli rol oynayan bir faktördür.

Ayrıca çalışanlar açısından bakıldığında, iş görenlerin iş memnuniyet seviyeleri yüksek olduğunda özel hayatlarında da mutlu oldukları gözlemlenmiştir (Eren, 2014). Bu durumun zincirleme olarak çalışanların aile hayatına, sosyal çevresine ve büyük resimde toplumun refahına pozitif etkiler yapması olasıdır. Zaten modern yönetim anlayışına göre, ÇM kurumların performansı yanında, toplumun refahına ve mutluluğuna kadar birçok alanı etkilemektedir (Bayraktar & Aydın, 2024).

Ülkemizde özel sektörde ÇM üzerine çok sayıda ampirik çalışma yapılmıştır. Örneğin sadece turizm sektöründe 1995-2022 yılları arasında iş tatmini konusunda hazırlanmış 103 adet yüksek lisans çalışması tespit edilmiştir (Ünal, 2024). Ancak kamu sektöründe özellikle de belediyeler üzerine bu konuda yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Kâr amaçlı olan özel sektör genel olarak daha rekabetçi iş ve çevre koşullarına sahip olduğundan ÇM'yi etkileyen faktörlerin etki düzeylerinin özel ve kamu sektöründe farklı olması beklenir. Hatta genel olarak özel sektör çalışanlarının memnuniyet düzeyleri daha fazladır (Gül & Gökmen, 2024). Dolayısıyla özel sektörde yapılan ampirik araştırmaların kamu sektörü çalışanlarını tam olarak temsil etmesi beklenemez. Bu nedenle literatürde özellikle belediyelerde ÇM üzerine yapılmış alan uygulaması boşluğu oldukça geniştir. Bu çalışmanın amacı, literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak ve personellerinin memnuniyetlerini üst seviyede tutmak isteyen belediye yöneticilerine aydınlatıcı bilgiler sunmaktır.

Belediyeler yürütme organları yöre halkı tarafından kanunda belirtilen esaslar çerçevesinde, belirli dönemler için seçimle işbaşına getirilen, idari ve mali özerkliğe sahip ayrı tüzel kişilikleri olan yerel yönetim birimleridir (Gül & Alaç, 2014). Özellikle sanayi devrimi sonrasında hızlı kentleşme ve nüfus

artışları nedeniyle merkezi hükümetlerin hızlı, kaliteli, adil hizmet vermekte yetersiz kaldıkları yer ve durumlarda yerel halkın gereksinimlerinin yerinde karşılanması ihtiyacı üzerine geliştirilmiş olan belediyeler, aynı zamanda merkezi idarenin baskın gücüne karşı bir denge unsuru da olmuşlardır (Mumlu, 2023). Dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de 19'ncü yüzyılın ikinci yarısından itibaren belediyelerin ayrı hukuki kişilikleri oluşmuş (Mumlu, 2023), daha sonraları küreselleşmenin de etkileriyle oldukça güçlenmiş, etkinliklerini ve işlevselliklerini arttırmışlardır (Keleş, 2009).

Belediyelerde personel giderleri birçok belediyede kanuni sınır olan toplam bütçelerinin % 40'ına ulaşırken, memur ve işçi norm kadroların ortalama % 32 olduğu görülmektedir (Albayrak, 2020). Özellikle 2017 sonrasında belediyeler personellerini bağlı şirketlerine kaydırmışlardır. Böylece belediyelerde asli ve sürekli olarak tanımlanan görevlerde dahi taşeron tabir edilen personel çalıştırma istisna olmaktan çıkmış, belediye yöneticilerinin temel tercihi haline gelmiştir (Çınar, 2022). Örneğin, bu çalışmaya konu olan Bağcılar Belediyesi'nde toplam 3.154 çalışanın 2.624'ü (% 83) belediye şirketi olan Başak A.Ş.'de istihdam edilmektedir.

Bu durum belediye yönetimine daha düşük personel maliyetleri, merkezi denetimden kurtulma ve istihdam politikasında serbestlik gibi avantajlar sağlamaktadır. Ancak diğer yandan halka verdikleri hizmetleri çoğunluğu iş güvencesiz personelle yerine getirme zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır (Çınar, 2022). Kâr amaçlı organizasyonlardan farklı olarak belediyelerin kuruluş amacı ve asli işi kamu hizmeti olduğundan, belediye yöneticilerinin yeniden seçilebilmeleri, büyük oranda verdikleri hizmetlerin kalitesine ve müşterileri konumunda olan yerel halkı memnun etmelerine bağlıdır. Müşteri memnuniyeti, ÇM ile doğrusal ilişki içinde olduğundan (Ünal, 2024) ve belediye çalışanlarının önemli bir bölümü yerel halka yüz yüze hizmet verdiği için, bu çalışanların verdikleri hizmetin kalitesi halkın memnuniyetini ve seçmen davranışlarını belirlemede oldukça etkili olması beklenir. Çoğunluğu iş güvencesi olmadan çalışan bu personelin memnuniyet seviyesini yüksek tutmak belediye yönetimi açısından oldukça zor, ancak büyük öneme sahiptir.

Ülkemizde il, ilçe ve belde olmak üzere toplamda 1.404 belediye vardır (İçişleri Bakanlığı, 2024). Oldukça geniş ve farklı bir coğrafya ve kültüre sahip olan ülkemizde bu mozaik belediye yapılanmasını etkilemiştir. Kuruluş ve işleyişleri, görev ve yetkileri her ne kadar kanunla bir standardizasyona bağlanmış olsa da her bir belediyenin coğrafi konumuna, yerel halkın kültürüne ve belediyelerin büyüklük ve maddi imkanlarına bağlı olarak ÇM'yi etkileyen faktörler ve etkileme düzeyleri farklılaşacaktır. Belediye personelinin çalışan memnuniyetini araştıran önemli ampirik çalışmalar yapılmış olmasına rağmen (Yıldız, 2013; Yenler, 2017; Süer, 2017; Bilge, 2018) literatürde bu konudaki büyük eksiklik ve derin boşluk maalesef devam etmektedir. Bu boşluğu doldurmaya katkı sunmak amacıyla bu çalışmada, Bağcılar Belediyesi özelinde ÇM'yi etkileyen kurumsal faktörler araştırılmıştır.

Araştırmada veri toplamak için geçerlilikleri ve güvenilirlikleri daha önce test edilmiş 42 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Kurumsal bağlılık, eğitim ve geliştirme, çalışanı takdir etme ve ödüllendirme, işyerindeki çalışma koşulları, terfi olanakları ve ücretlendirme ve örgütsel iletişim değişkenlerinin belediye personelinin iş memnuniyetine etkisi analiz edilmiştir. Analizlerde SPSS Statistics Version 23 kullanılmış olup, 450 geçerli anket ile regresyon analizi yapılmıştır.

Bu ampirik çalışmada belediye yöneticilerine de ÇM açısından önemli ipuçları veren ve personele yönelik uygulamalarında yol gösteren sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bağcılar Belediyesi özelinde personel motivasyonu ve ÇM ilişkisi üzerine yapılmış bir yüksek lisans tez çalışması (Saydam, 2016) dışında bu konuda başka bir çalışma yapılmamıştır. Ülkemizde belediyelerde ÇM konusunda yapılan ender çalışmalardan biri olması dolayısıyla bu çalışma özgün ve literatüre katkı sağlayan bir çalışmadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde literatür taraması yapılmış, araştırmada irdelenen kavramlar anlatılmıştır. İkinci bölümde araştırmanın teorik çerçevesi çizilmiş ve hipotezler oluşturulmuştur. Üçüncü bölüm metodoloji bölümü olup alan araştırması ve verilerin analizinde kullanılan yöntemler ve izlenen yollar anlatılmıştır. Dördüncü bölüm verilerin analizi ve analiz sonuçlarını içermektedir. Araştırma analiz sonuçlarının yorumlanması ve kısıtların ve önerilerin de yer aldığı sonuç bölümü ile nihayetlendirilmiştir.

## 2. Literatür

### 2.1. Çalışan Memnuniyeti

Memnuniyet, bireylerin psikolojik durumunu etkileyen iç ve dış faktörlerle şekillenen ve kişisel, sosyal ve duygusal açıdan olumlu etkiler yaratan bir kavramdır (Keser, 2005). ÇM ise bir işyerindeki çalışanların işlerinden ve iş ortamlarından aldıkları tatmin seviyesidir (Locke, 1983). İşyerindeki yönetici davranışları, ücret, çalışma koşulları gibi çeşitli faktörlerle ilgili duygusal tutumları neticesinde iş görenlerin işlerini sevmeleri ve işlerinden memnun olma derecelerini ifade eder (Spector, 1997; Lutfans, 2002). Dolayısıyla ÇM'nin kişinin işyerindeki tüm koşulları değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu duygusal durumları içeren ve işe karşı verdiği duygusal bir tepki olduğu söylenebilir (Bozkurt & Bozkurt, 2008; Saner & Eyüpoğlu, 2012; Robbins & Judge, 2019; Çeleğen & Dağlı, 2024).

ÇM'yi etkileyen bu unsurların dikkate alınması, işletmelerin ve kurumların başarıya ulaşmasında kritik öneme sahiptir. ÇM, çalışanların verimliliğini, performansını ve işletmeye olan bağlılığını etkilerken aynı zamanda işletmelerin müşterilerine sunduğu hizmetin kalitesini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini de etkileyecektir (Tütüncü, 2001; Tutuncu & Kozak, 2007). ÇM, kurumu başarıya ulaştıracak iş davranışlarıyla yakından ilgilidir; memnuniyeti yüksek çalışanların örgütün başarısını isterken daha samimi ve bunun için çalışmaya daha istekli olmaları muhtemeldir (Spector, 1997). ÇM'nin yüksek olması, daha kaliteli mal ve hizmet üretimine ve sonuç olarak işletmenin rekabet gücünün ve gelirlerinin de artmasına neden olabilecektir (Koys, 2001).

ÇM sadece pozitif iş davranışları (örneğin iş performansı ve mesleki vatandaşlık davranışları) ile değil negatif iş davranışları (örneğin işe devamsızlık ve çalışan devri) ile de bağlantılıdır. Yüksek çalışan memnuniyetsizliği, yüksek çalışan devinimi ve hizmet kalitesinin düşmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Akçadağ & Özdemir, 2005; Tutuncu & Kozak, 2007). Bunun organizasyonlarda yüksek bir çalışan devinimini de beraberinde getirmesi muhtemeldir ki, özellikle hizmet sektöründe, örneğin belediye hizmetlerinde standardizasyonu zedeleyeceğinden, müşteri yani belediyelerde seçmen memnuniyetsizliğine neden olabilecektir.

ÇM'nin sübjektif bir kavram olması, insanların statüleri, ailevi durumları, yaşları, eğitimleri ve olayları yorumlamaları gibi çeşitli faktörlerden etkilenmesi anlamına gelir (Özpehlivan, 2015). Dolayısıyla bu kavram, bireylerin özelliklerine, zamana ve ulaşılan sonuca göre değişkenlik gösteren dinamik bir süreci ifade eder. Bu nedenle üzerinde sürekli durulması gereken bir kavramdır, ihmal edildiğinde kolayca kaybedilebilir (Yenihan, 2014).

Belediye çalışanlarının memnuniyet seviyesi yönetimin çalışanlarına ne düzeyde adil ve saygın davrandığının bir yansıması olduğu gibi çalışanların psikolojik sağlığı ve duygusal iyi oluşlarının da bir göstergesidir (Spector, 1997). Araştırmalar göstermektedir ki, ÇM'nin belediyelerin müşterileri olan belde sakinleri için kaliteli hizmet üretmeleri ile doğrusal bir ilişki içindedir (Sibonde & Dassah, 2021). Toplam kalite yönetimi anlayışına göre, memnuniyet seviyesi yüksek çalışanlar yüksek kaliteli hizmet sunacağından belediyenin müşterisi konumunda olan seçmenlerin memnuniyetini ve mevcut yönetime sadakatlerini pozitif etkileyecektir. ÇM seviyesi düşük olduğunda ise seçmen memnuniyetinin olumsuz etkilenmesi beklenir. Belediye çalışanlarının önemli bir bölümü o belediye sakinleri ile doğrudan iletişim içindedir ve yüz yüze hizmet verir; işinden ve çalışma ortamından memnun çalışan, aynı sıcaklığı işine ve vatandaşa da yansıtacak (Bölükbaşı & Yıldirtan, 2019), vatandaş nezdinde belediye ve belediye yöneticilerinin imajı olumlu etkilenecektir.

## 2.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

ÇM, organizasyonların kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilmelerini doğrudan etkileyen, özellikle belediyeler gibi hizmet üreten kuruluşların kaliteli çıktılar elde etmelerinde oldukça önemlidir. Araştırma bulguları cinsiyet (Andrade vd., 2019), yaş (Saner & Eyüpoğlu, 2012), medeni durum (Azim vd., 2013) ve eğitim (Chen vd., 2006) gibi birçok kişisel özelliğin, öznel yönü fazla olan ÇM'yi farklı ve karmaşık şekillerde etkilediğini göstermiştir. ÇM ayrıca çalışanların genetik eğilimi, ailesel nedenleri, eğitim düzeyi gibi faktörlerin (Eren, 1996) yanı sıra işin içeriği, ücretler, örgüt kültürü, yönetim politikaları ve bunların uygulanma şekilleri, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel faktörlerden de etkilenir (Kızıltan & Fidan, 2023; Çeleğin & Dağlı, 2024).

ÇM'yi etkileyen faktörler en genel anlamda olarak bireysel faktörler (Kişilik, eğitim, yaş, medeni durum gibi), sosyal faktörler (İş arkadaşları ile ilişkiler, grup çalışması ve normlar gibi), kültürel faktörler (İnanç ve değerler gibi), örgütsel faktörler (Biçimsel yapı, prosedürler, çalışma koşulları gibi) ve çevresel faktörler (Ekonomik, sosyal, teknik, idari ve yasal faktörler) olarak sınıflanabilir (Mullins, 2000). Bazı çalışmalarda bu sınıflandırma bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında incelenirken (Tengilimoğlu, 2005; Albayrak & Tiyek, 2024), bazı çalışmalarda içsel ve dışsal faktörler (Özpehlivan, 2015) veya kişiye ve işe bağlı faktörler (Tanrıverdi, 2006) olarak da gruplandırılmıştır.

Bu çalışmada ÇM'yi etkileyen unsurlardan bireysel ve örgütsel faktörler olarak ele alınmış olup, araştırmaya konu olan kurumsal faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

### 2.2.1. Kurumsal Bağlılık

Kurumsal bağlılık çalışanların kurumu ile özdeşleşmesi ve aidiyet hissetmesi olup, çalışanların kendisini örgütün bir parçası olarak görerek, onun amaçlarını ve değerlerini benimsemesi ve çalışılan kurum ile çalışanlar arasında kurulan bağ olarak betimlenir (Çetin ve Basım, 2011); (1) çalışılan kurumun amaç ve değerlerini güçlü bir inançla kabul etmek, (2) kurum adına anlamlı çaba göstermek ve (3) kurum üyeliğini devam ettirmeye güçlü bir istek duymak şeklinde üç temel üzerinde şekillenir (Eisenberg vd., 1983; O'Reilly, 1989). Örgütsel adanma olarak da ifade edilen kurumsal bağlılık, örgütlerin ömrünü belirleyen önemli dinamikler arasındadır (Usta, 2013). Kurumsal bağlılık, çalışanların örgütle ve örgütün genel prensipleri ile kendilerini özdeşleştirmelerini (Özpehlivan, 2015), iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade ettiğinden bir örgüt açısından, iş görenlerin çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir (Çöl & Ardiç, 2004).

ÇM yüksek personelin emek verdiği örgüte bağlı olması, kurumun değerlerini benimsemesi ve kurumun çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ÇM'si düşük olan personele kıyasla daha olasıdır. Bu kapsamdan hareketle ÇM'nin kurumsal bağlılık ile pozitif bir ilişki içinde olduğu düşünülmekte, Kirkman & Shapiro (2001), Parnell & Crandall (2003), Bull (2005), Mattila (2006) ve Barker & Emery (2007) gibi ampirik çalışmalardan elde edilen sonuçlar da bu varsayımı desteklemektedir (Özpehlivan, 2015). Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H1: Kurumsal bağlılık ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.*

### 2.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Çalışanların eğitilmesi faaliyetleri belediyelerde çoğunlukla hizmet içi eğitim faaliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Bilgin vd., 2007). Çeşitli kurum ve kuruluşlarca düzenlenen bu hizmet içi eğitimlerin işgücü verimliliği açısından birçok faydası olduğu gibi bu faaliyetlerin düzenli şekilde uygulanması örgütsel ve yönetsel bir zorunluluktur (Akdemir & Demirkaya, 2016). Bu faaliyetler yönetim açısından öğrenme sürecinde zamandan ve masraftan kazandırıp hataları ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri azaltır, kurum içi moralleri yükseltir, personelin verimliliğini ve etkinliğini artırır. Çalışan açısından onların kabiliyetlerini geliştirip problem çözme becerisini arttırırken özgüvenlerini yükseltir motivasyonu arttırır. Tüm bu çıktılar, sonuçta hizmet kalitesini arttırarak müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler (Gürel, 2009).

Organizasyonlarda personel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ÇM arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmacı pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulmuştur (Ellickson & Logsdon, 2002; Batool & Batool, 2012; Chaudhary & Bhaskar, 2016). Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H2: Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.*

### 2.2.3. Takdir Edilme ve Ödüllendirme

Gösterdikleri performans karşılığında iş verenlerin çalışanlarının işlerini takdir etmesi ve ödüllendirmesi, işgörenin hem kuruma hem de işe olan bağlılıklarını attırması beklenir. Takdir görmek ve ödüllendirilmek personeli daha verimli ve daha etkin çalışmaya teşvik eden ve yönelten temel motivasyon araçlarından biridir (Keskin, 2008). Yöneticilerin, performanslarından ötürü çalışanlarını tebrik etmesi, başarılarını kurum genelinde duyurması, onları övmesi, moral yemekleri düzenlemesi veya çalışanını terfi ettirmesi gibi yönetici kaynaklı takdir ve ödüller, ÇM'yi olumlu yönde etkilemektedir (Akyıldız, 2016; Davras, 2019). Ödüllendirme ikramiye şeklinde finansal olabileceği gibi, daha fazla sorumluluk verme, ayın personeli seçilme gibi finansal olmayan ödüller ile de olabilir (Lunenburg & Ornstein, 2012). Yapılan araştırmalar çalışanların birçok durumda takdir görmeye maddiyattan daha çok önem verdiğini ortaya koymuştur. Çalışanları takdir etmenin maddi yönü ödüllendirme, finansal olmayan ödüllendirmeler ise genel olarak takdir etme olarak karşımıza çıkarken bu ödüllendirmeler çalışanların aidiyet duygusunu geliştirirken ÇM'yi de olumlu etkiler (Özpehlivan, 2015).

Motivasyonun iş tatminine etkisini araştıran Toker (2007)'e göre, çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmaları, iş ortamında yeterince motive olmalarıyla paralel hareket eder. Yine Gökkaya ve Türker (2018) de motivasyon düşüklüğünün ÇM'yi olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Çalışmayı takdir ve ödüllendirme en önemli çalışan motivasyonunu artırma enstrümanlarından biri olduğundan ÇM ile pozitif bir ilişki içindedir (Ellickson & Logsdon, 2002). Ödüllendirme ve personeli takdir etme enstrümanları yeterince kullanılmıyorsa ÇM'yi sağlamak kurum açısından olması gerekenden daha zorlu bir sürece neden olacaktır. Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H3: Çalışanı takdir etme ve ödüllendirme ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.*

### 2.2.4. Çalışma Koşulları

Bir kurumdaki çalışma ortamının rahatlığı, ısısı, temizlik durumu, nemi, ışığı, havalandırması, sessizliği, iş yerinin eve yakın olması, tehlikesiz oluşu, kullanılan araç-gereçlerin uygun olması (Çimen & Şahin, 2000) gibi unsurlar hep beraber iş ve çalışma koşullarını oluşturur. Çalışanın işiyle bütünleşmesinde, o çalışanın işe uygun olması, verimli ve etkin çalışması için yeterli değildir. Özellikle olaya işle bütünleşme açısından bakıldığında, çalışma koşullarının da kişiye uygun hale getirilmelidir (Paksoy, 2002).

Çalışanlar açısından iş ile ilgili tüm koşullar, personelin işine bakışını pozitif veya negatif yönde etkilediğinden, ÇM'yi belirleyen faktörlerdendir. Örneğin, vardiyalı çalışma koşulları ile ÇM arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Aksu & Yamacı, 2024). Çalışma ortamının ergonomik olması çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıkları, performans ve iş verimi açısından önemli olduğu bir gerçektir. Çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarının ön planda tutulması ve çalışma ortamının çalışanların ruh ve beden sağlığını daha iyi hale getirmezse bile negatif etkilemeyecek şekilde tasarlanmalı ve düzenlenmelidir. Böylece çalışanlar üzerindeki fiziksel ve psikolojik iş yükleri azaltılarak, psiko-sosyal koşulları iyileştirilebilir ve bir yandan ÇM arttırılırken aynı zamanda çalışanların işe ve iş

yerine bağlılıkları geliştirilebilir (Çeven & Özer, 2013; Akyıldız, 2016). Yapılan ampirik araştırmalarda da çalışma ve iş koşullarının iyileştirilmesi ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Dogan, 2009; Kaplan, 2011; Çeven & Özer, 2013; Çiçekli vd., 2023; Prajapati & Khuju, 2023). Bu nedenle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H4: Çalışma koşulları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.*

### 2.2.5. Terfi Olanakları ve Ücretlendirme

Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk veya daha yüksek sosyal saygınlık anlamına gelen terfi etme personelin iş tatminini arttıran önemli bir güdülenme aracı olarak (Luthans, 1973) ÇM'yi belirlemede güçlü etmenlerin başında gelir (Demir, 2005). Çalışanlar işlerinde yükselme olanağının bulunmadığı duygusuna kapılırsa işe karşı olumsuz bir duygu geliştirir ve iş memnuniyetleri düşer; diğer yandan terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların yükselme hırsı iş performansını ve iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkiler (Bassett, 1994). Zaten araştırmalara göre, gösterdiği performans sonucunda terfi alan çalışanın memnuniyet düzeyi, kıdeme göre terfi alandan daha yüksektir (Özkalp & Kirel, 2011).

İş tatmini ile çok yakından ilişkili olan bir başka faktör olarak ücret (Ellickson & Logsdon, 2002; Çeleğen & Dağlı, 2024); ekonomik açıdan emeğin fiyatı, sosyal siyaset açısından iş görenin geçim aracı ve iş hukuku açısından ise iş görenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı olarak tanımlanabilir (Kaynak vd., 2000). Dar anlamda ücret belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir. Bu bedel genelde çalışanlar için tek gelir kalemi olduğundan ve çalışanlar aldıkları ücretle hayatlarını idame ettirdiklerinden, ücret unsuru çalışanlar açısından en önemli faktördür. Örneğin 81 il çapında yapılan bir araştırmada ücret, çalışma koşulları ve iş güvencesi arasında ücretin ÇM açısından en baskın etken olduğu görülmüştür (Sarı, 2022). Genel olarak daha fazla ücret alanların memnuniyet düzeyleri daha fazladır (Toyoğlu & Özer, 2023). Ayrıca yapılan araştırmalar ücretin ÇM'yi sağlamada önemli rol oynadığını ve mavi yakalı işçiler kadar beyaz yakalı işçileri de etkilediği görülmüştür (Baysal & Tekarşlan, 1996).

Tatmin edici bir ücret kadar ücretlendirmede adaletin ve eşitliğin sağlanıp sağlanmadığı da oldukça önemlidir (Johns, 1996; Çimen & Şahin, 2000). Ancak aynı işe ve aynı statüye rağmen personel arasındaki ücret eşitsizlikleri, personelin adalet duygusuna karşı hayal kırıklığı ve bunun sonucunda da memnuniyetsizlik yaşamasına neden olabilir (Macit & Akdoğan, 2023). Yukarıda anlatılanlar ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H5: Terfi olanakları ve ücretlendirme ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.*

### 2.2.6. Örgütsel İletişim

İletişim genel olarak bir konuda bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir (Özpehlivan, 2015). Örgütsel iletişim; işletme içerisinde çalışmakta olan kişilerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim sayesinde işletmenin çalışma şeklinin, işletme içerisindeki tarafların ve işletme yönetimi ile çalışanların aralarındaki uyumu ifade eder; örgütsel iletişimde bir hiyerarşiden ziyade karşılıklı fikir alışverişi ön plandadır olduğundan (Tanrıverdi vd., 2010: 105), iyi yapılandırılmış bir örgütsel iletişim sistemi işletmelerin misyon ve vizyonlarına ulaşmalarını kolaylaştırır (Timuroğlu & Yılmaz,



2021). Bu çalışmada sadece örgüt içi iletişime odaklanılmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki, örgütsel iletişim çerçevesi sadece kurum içi çalışanları değil, kurumun ilişkide bulunduğu tüm kuruluşları ve müşterileri de kapsar. Bu nedenle, etkili bir örgütsel iletişim sadece çalışanları değil, örgütün iç ve dış çevresindeki bütün paydaşları içerecek şekilde yapılandırılmalıdır.

Bir kurumdaki çalışan bireylerin örgüt ile olan ilişkilerinde ast-üst yapısal işleyişi çerçevesinde ilk önce birim yöneticisi ile irtibat halinde olup onun emir, direktifler ve yönlendirmeleri doğrultusunda hareket ederler. Bu nedenle örgütsel iletişimin doğru işletilebilmesi, çalışanların bireysel algısı yönünden, yönetimin becerisi olarak düşünülür (Kandlousi vd, 2010). Bu sebeple en alt yönetim birimlerinden başlamak üzere yöneticilerin iletişim becerileri ne kadar kuvvetliyse örgütsel iletişim de o derece etkili ve verimli olacaktır.

Yapılan çalışmalar örgütsel iletişimin artırılmasının ÇM'ye olumlu yönde etki ettiğini göstermiştir (Davras, 2019; Aydemir, 2023). Örneğin, iletişim boyutlarından bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme boyutları ile iş memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler tespit edilmiştir (Wheless vd., 1983). Kendisi ile ilgili konularda, yöneticisi tarafından bilgilendirilen çalışanlar, kurumun iş ve çalışma koşullarından daha fazla memnun olmakta, iletişim kanalları etkin ve doğru işletildiği takdirde ÇM düzeyi de artmaktadır (Pettit vd, 1997). Yine yapılan çalışmalar göstermektedir ki, örgütsel iletişimin eksik olduğu kurumlarda ÇM olumsuz etkilenirken (Parsons & Broadbridge, 2006), etkili ve verimli iletişim hem kamuda hem de özel sektörde örgütteki iş stresini azaltmakta, çıktıların kalitesini yükseltmekte ve ÇM'yi arttırmaktadır (Albayrak & Tiyek, 2024). Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H6: Örgütsel iletişim ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki vardır.*

### 3. Bağcılar Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Çalışan Memnuniyeti Alan Uygulaması

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmada belediye çalışanlarının işleri bağlamında memnuniyetlerine etki eden kurumsal faktörler araştırılmıştır. Özelde İstanbul iline bağlı Bağcılar Belediyesi çalışanları örneklem olarak alınmıştır. Kozmopolit bir yerleşim birimi olan Bağcılar ilçesi, İstanbul'un ve Türkiye'nin nüfus bakımından en büyük ilçelerinden biri olup, hemen her ilden gelmiş insanları barındırdığından İstanbul'u ve Türkiye'yi temsil edebilecek bir nüfus yapısına sahiptir. Bağcılar ilçesi yüzölçümü olarak İstanbul'un sadece yaklaşık % 0,4'üne (22 km<sup>2</sup>) sahip iken toplam nüfusunun % 4,7'sine (734.369 kişi) sahiptir. İstanbul'un en kalabalık üçüncü ilçesi olsa da 33.380 kişi/km<sup>2</sup> nüfus yoğunluğu ile nüfusu en yoğun olan ilçesidir (Bağcılar Belediyesi, 2024).

İSTOÇ, MASSİT, Oto Center gibi iş alanlarının bulunduğu Bağcılar'ın ülke ekonomisinde önemli bir yeri vardır. İlçede özellikle tekstil ve ayakkabı sektörleri oldukça gelişmiştir. Ayrıca basın ve medya sektörünün önemli bir kısmı bu ilçede faaliyet göstermektedir. Ülkemizdeki birçok şehirden daha fazla nüfusa sahip olan Bağcılar, Türkiye'nin hemen her ilinden insana sahip olan çok renkli, çok hareketli, yüzölçümü küçük olmasına rağmen medyada oldukça popüler bir ilçedir (Bağcılar Belediyesi, 2024).

Bağcılar 1992 yılında ilçe statüsü kazanmıştır. 1994 yılındaki ilk belediye seçimlerini Refah Partisi kazanmış, AkParti kurulduktan sonra AkParti'ye geçmiş ve günümüze kadar hep aynı parti seçimleri kazanarak belediyeyi yönetmiştir. 3,155 personeli olan Bağcılar Belediyesi sahip olduğu 7 kültür merkezi, 17 bilgievi, 8 kapalı yüzme havuzu, 2 müze, 8 nostalji bahçesi, 28 kütüphane ve daha birçok tesis ile hizmet vermekte olup bütçesi birçok il belediyesinden daha fazladır (Bağcılar Belediyesi, 2024).

### 3.2. Araştırma Ölçeklerinin Belirlenmesi ve Anket Formunun Oluşturulması

Bu araştırmada kullanılan anket sekiz değişkeni temsil eden 42 sorudan oluşturulmuş, ayrıca 6 demografik soru eklenmiştir. Anketteki sorular daha önce geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş çalışmalardan alınmıştır (Özpehlivan, 2015; Akyıldız, 2016). Örneğin, Cronbach Alfa katsayısı ÇM için 0,850 Ödüllendirme için 0,914 (Akyıldız, 2016) ve Kurumsal Bağlılık için 0,764 Örgütsel İletişim 0,870 için (Özpehlivan, 2015) olduğu görülmüştür. Anket soruları hazırlanırken sorular birebir alınmamış, Minnesota Memnuniyet Anketi sorularından da esinlenilerek, çalışmanın yapıldığı Bağcılar Belediyesi'ne göre uyarlanmıştır. Anket hazırlanırken ifadelerin basit, sade ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. 3 ölçek ters soru olarak hazırlanmış, böylece katılımcıların soruları okumaksızın hepsine aynı cevapları vermelerinin önüne geçilmiştir.

Anket soruları 5'li Likert ölçeğinde kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır. Katılımcıların 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2 – Katılmıyorum, 3 – Kararsızım, 4 – Katılıyorum ve 5 – Kesinlikle Katılıyorum şıklarından kendileri için en uygun olan seçeneği işaretleyerek anket sorularını yanıtlamaları istenmiştir. Yukarıdaki soruların yansira cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, kadro durumu ve çalıştıkları yıl sayısına dair kapalı uçlu sorular eklenmiştir. Anket ve araştırma için Etik Kurulu kararı İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'ndan 06.06.2024 tarih ve 20240606-35 evrak numarası ile alınmıştır. Anketin uygulanması için Bağcılar Belediyesi'nden Belediye Başkan Yardımcılığı düzeyinde izin alınmış olup, anketin çalışanlara iletilmesi konusunda müdürler düzeyinde yardım alınmıştır. Katılımcılara cep telefonları üzerinden mesaj gönderilerek ulaşılmış, bir hafta içinde veriler toplanmıştır.

### 3.3. Araştırma Örnekleme ve Verilerin Toplanması

Araştırma evreni olarak toplam 3.115 kişiyi kapsayan Bağcılar Belediyesi çalışanları belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğü olarak 500 kişilik bir katılımcı grubu yeterli görülmüştür. Katılımcıların tespitinde Bağcılar Belediyesi çalışanları arasından basit tesadüfi örneklem seçimi uygulanmış, çalışanlara cep telefonları üzerinden anket linki gönderilmiştir. Katılımcıların linke bağlanarak anketi doldurmaları istenmiş, toplam cevap sayısı 502'ye ulaştığında anket kabulü durdurulmuştur.

### 3.4. Katılımcıların Demografik ve Temel Karakteristik Verileri

Yapılan inceleme ve analizlerden sonra geçerli anket sayısı 450 olarak belirlenmiştir: Beşten fazla soruyu yanıtlamayanlar, ters sorular dahil bütün sorulara aynı cevapları veren toplam 52 katılımcının yanıtı elenerek analizlere sokulmamıştır. Geçerli kabul edilen anketleri dolduran katılımcılara ait demografik özellikler aşağıdaki şekillerde verilmiştir (Bakınız Tablo 1):

**Tablo 1.** Katılımcıların Tanımlayıcı Kategorik İstatistikleri

Kategori	Katılımcılar	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Yüzdesi
<b>Cinsiyet</b>	Erkek Katılımcılar	338 kişi	% 75,1
	Kadın Katılımcılar	110 kişi	% 24,5
	Cinsiyetini Belirtmeyen Katılımcılar	2 kişi	% 0,4
<b>Yaş</b>	21 Yaş ve Altı Katılımcılar	5 kişi	% 01,1
	22-29 Yaşındaki Katılımcılar	69 kişi	% 15,3
	30-39 Yaşındaki Katılımcılar	140 kişi	% 31,1
	40-49 Yaşındaki Katılımcılar	153 kişi	% 34,0
	50 Yaş ve Üstü Katılımcılar	83 kişi	% 18,4
<b>Medeni</b>	Evli Katılımcılar	333 kişi	% 74,0
<b>Durum</b>	Bekar Katılımcılar	116 kişi	% 25,8
<b>Öğrenim</b>	Lise Mezunu ve Altı	197 kişi	% 43,8
<b>Durumu</b>	Önlisans ve Lisans Mezunları	213 kişi	% 47,3
	YL ve Doktora Mezunları	40 kişi	% 08,9
<b>Kadro</b>	İşçi Kadrosunda Çalışanlar	18 kişi	% 04,0
<b>Durumu</b>	Memur Kadrosunda Çalışanlar	135 kişi	% 30,0
	Sözleşmeli Olarak Çalışanlar	3 kişi	% 00,7
	Başak A.Ş.'De Çalışanlar	293 kişi	% 65,1
<b>Deneyim</b>	2 Yıdan Az Çalışmış Katılımcılar	101 kişi	% 22,4
<b>Durumu</b>	2-4 Yıl Çalışmış Katılımcılar	78 kişi	% 17,3
	5-9 Yıl Çalışmış Katılımcılar	58 kişi	% 12,9
	10 Yıl ve Fazla Çalışmış Katılımcılar	208 kişi	% 46,2

Demografik verileri yakından incelediğimizde çalışanların % 75 gibi büyük çoğunluğunun erkek ve evli olduğu görülmektedir. Çalışanların % 65'i belediye şirketinde çalışmaktadır. Yine yaklaşık % 65'i 30-50 yaş aralığındadır. Katılımcıların yaklaşık yarısı üniversite mezunudur. Katılımcıların yarısına yakını en az 10 yıldır Bağcılar Belediyesi'nde çalışan kişiler iken, beşte birinden fazlası son 2 yıl içerisinde belediyede çalışmaya başlamışlardır.

### 3.5. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Kurumsal Etken Verilerinin Analizi

Verilerin analizlerinde SPSS Statistics Version 23 kullanılmıştır. Öncelikle ölçeklerin geçerlilik analizi için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra ölçeklerin güvenilirliklerine bakılmış, güvenilirlik testlerinde Cronbach's Alpha değerlerinden faydalanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edildikten sonra normal dağılım ve korelasyon testleri yapılmış, bu testlerden olumlu sonuçlar alındığından regresyon analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir.

#### 3.5.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için keşifsel faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Ters sorular dönüştürüldükten sonra yapılan ilk denemede KMO (0,970) ve Barlett küresellik testi anlamlılık düzeyi (sig = 0,000 <0,01) değerleri örneklemin ve örneklem hacminin KFA yapmak için uygun olduğunu göstermiştir. Hesaplama ve döndürme yöntemi olarak Temel Bileşen Yöntemi (Principle component analysis) ve Varimax rotasyonu kullanılmıştır.

İlk KFA sonucunda kendi faktörüne en az 0,5 yük değerinde yüklenmeyen ölçekler ile herhangi bir faktöre yüklenmeyen ölçekler (7 soru) analizden çıkarılmıştır (Hair vd., 2019). Böylece son KFA analizinde 0,955 KMO değeri elde edilmiş, 35 ölçek 7 faktörde toplanmıştır. Ölçeklerin faktörlere dağılımlarını, faktör yüklerini (FY) ve faktörlerin Cronbach'ın alfa güvenilirlik katsayılarını (CA) gösteren tablo aşağıdaki gibi şekillenmiştir:

**Tablo 2.** Ölçeklerin Faktör Yükleri Tablosu

Faktör	Kod	Anket Soruları	FY	CA
Kurumsal	KB1	Bağcılar Belediyesine çok şey borçluyum.	,649	,859
Bağlılık	KB2	Bağcılar Belediyesi benim sadakatimi hak ediyor.	,607	
	KB3	Bağcılar Belediyesine herhangi bir duygusal bağlılık hissetmiyorum.	,756	
	KB4	Bağcılar Belediyesinin benim için çok büyük kişisel anlamı var.	,651	
	KB5	Bağcılar Belediyesinde büyük bir ailenin parçası gibi hissediyorum.	,528	
Eğitim ve Geliştirme	EG1	Bağcılar Belediyesi çalışanları düzenli olarak hizmet içi eğitim alırlar.	,756	,925
	EG2	Bağcılar Belediyesinde çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitimler gerçekleştirilir.	,777	
	EG3	Kurumum beceri ve yeteneklerimi geliştirmem için bana eğitim fırsatı sağlıyor.	,690	
	EG4	Bağcılar Belediyesi çalışanlarının gelişimine önem verir.	,590	
	EG5	Belediyemizde aldığım eğitimler kişisel ve mesleki gelişimime katkı sağlar.	,636	
Takdir ve Ödüllendi	MÖ1	Bağcılar Belediyesinde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaz.	,743	,881
	MÖ2	Bağcılar Belediyesinde potansiyelimi kullanabilmem için uygun ortam sağlanır.	,676	
	MÖ3	Bağcılar Belediyesinde verilen sözler yerine getirilmiyor.	,608	
	MÖ5	Çalışmalar ve gelişmeler konusunda bağlı olduğumuz amir tarafından bilgilendiriliriz.	,557	
	MÖ6	Bağcılar Belediyesinde başarılı işler ödüllendirilir.	,674	
	MÖ7	Bağcılar Belediyesinde ödüllendirmeler objektif kriterlere göre yapılır.	,671	
Çalışma Koşulları	ÇK1	Çalıştığım yerdeki fiziksel çevre uygundur.	,670	
	ÇK3	Çalıştığım yerin ısıtma, aydınlatma ve temizliği uygundur.	,791	
	ÇK4	Çalıştığım yerin yemekhane hizmetlerinden memnunum.	,572	
	ÇK5	Çalıştığım yerin güvenlik hizmetlerinden memnunum.	,673	
Terfi ve Ücretlend	TÜ1	Bağcılar Belediyesinde terfiler genel olarak bireysel becerilere dayanır.	,867	,922
	TÜ2	Aldığım ücret normal giderlerim için yeterlidir.	,879	
	TÜ3	Yaptığım işe karşılık adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	,882	
	TÜ4	Ücretlerdeki artışlardan memnunum.	,823	
	TÜ5	Ücretim diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur.	,605	
Örgütsel İletişim	Öİ1	Yöneticimin talimatları anlaşılabilir.	,752	,938
	Öİ2	Yöneticim işimle ilgili değişikliklerin neden yapıldığı konusunda bilgi verir.	,724	
	Öİ3	Yöneticim işimin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar.	,769	
	Öİ4	Yöneticim iş programının sebeplerini anlatır.	,798	
	Öİ5	Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirmez.	,731	
	Öİ6	Yöneticimin talimatlarını anlamadığımda rahatça açıklama isteyebiliyorum.	,777	
Memnuni	Mem1	Bağcılar Belediyesi'nde çalışmaktan çok memnunum.	,724	,925
	Mem2	Bağcılar Belediyesi'nde çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim.	,768	
	Mem4	Bağcılar Belediyesi'nde çalışmaya devam etmek isterim.	,781	
	Mem5	Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılmak istiyorum.	,717	

a. Döndürme 7 yinelemede birleşmiştir.

Faktör yükleri (FY) 0,50 veya daha büyük olan ölçek yükleri normal ve anlamlı kabul edilirken, 0,70'ten büyük değere sahip olan yükler ise genel yapının oldukça iyi tanımlanmış olduğunu gösterir (Hair vd., 2019). Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi faktör yüklerinin oldukça önemli bir kısmı 0,70'ten ve hepsi de 0,50'den yüksektir. Böylece yapılan son keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre 35 madde toplam varyansın % 74'ünü açıklayan 7 faktörde anlamlı olarak toplanmıştır (Bakınız Tablo 2). Ayrıca, KFA sonucunda KMO değerinin 0.960, Bartlett Küresellik testi anlamlılık değeri Sig=0,000 ( $p < 0,01$ ) olduğundan ölçek geçerliliği vardır.

Değişkenlere ait güvenlik katsayılarının (Cronbach'ın Alpha (CA) katsayısı) hepsi de referans noktası olan 0,70'den yüksek (Nunnally,1978) olduğundan ölçeklerin güvenilir olduğu (İçsel tutarlılığa sahip olduğu) sonucuna varılmıştır (Bakınız Tablo 4). Ayrıca ölçeklerin tamamı analize sokulduğunda da CA katsayısı 0,961 olarak belirmiştir.

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik değerlendirmelerinin ardından her bir değişkeni temsilen faktörlerde toplanan ölçeklerin ortalamaları alınarak bileşik skorlar oluşturularak değişkenler elde edilmiştir (Hair vd., 2019).

### 3.5.2. Değişkenlerin Normal Dağılım Testi

Hipotez testlerinin parametrik testlerle analiz edilebilmesi için varsayılan önkoşullardan biri normal dağılımdır. Hipotez testlerinde parametrik analiz testlerinden regresyon analizi kullanmak istediğimiz için, değişkenlerin normal dağılıp dağılmadıklarının test edilmesi gerekmektedir. Değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığını görmek için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılmıştır:

**Tablo 3.** Faktörlerin Normal Dağılım Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Kurumsal Bağlılık	-0,825	0,848
Eğitim ve Geliştirme	-0,776	0,524
Takdir ve Ödüllendirme	-0,135	-0,540
Çalışma Koşulları	-0,682	0,916
Terfi Olanakları ve Ücretlendirme	-0,451	-0,525
Örgütsel İletişim	-0,925	0,616
Çalışan Memnuniyeti	-1,154	0,986

Normal dağılımdan söz edilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerleri - 1,5 ile +1,5 arasında yer almalıdır (Tabachnick & Fidell, 2013; Hair vd., 2019). Tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirtilen değerler aralığında yer aldığından hem kurumsal hem de kişisel özellikleri temsil eden bütün değişkenlerin normal dağıldığı gözlemlenmiştir (Bakınız Tablo 3).

### 3.5.3. Korelasyon Testi

Korelasyon analizinde 0,70 veya daha yüksek korelasyonların sorunlara neden olabileceği unutulmamalıdır; hatta daha düşük korelasyonlar bile, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki

korelasyonlardan daha yükseğe sorunlu olabilir (Hair vd., 2019: 201). Bu açıdan Takdir ve Ödüllendirme ile Kurumsal Bağlılık değişkenlerinin biraz sorunlu olduğu söylenebilir; ancak diğer değerlerinde problem olmadığından analize kalmasına karar verilmiştir ki çoklu doğrusallık değerleri bu değişkenlerin tek başlarına hareket edebildiğini göstermektedir (Bakınız Tablo 9).

Genel olarak denebilir ki, KFA sonucunda belirlenen değişkenlerin korelasyon problemi olmayıp, ( $p < 0.01$ ) seviyesinde birbirlerinden bağımsız olarak anlamlı şekilde beraber hareket etmektedir (Bakınız Tablo 4).

**Tablo 4.** Pearson Korelasyon Değerleri

	KB	EG	MÖ	ÇK	TÜ	Öİ	Mem
Kurumsal Bağlılık	1						
Eğitim ve Geliştirme	,713**	1					
Takdir ve Ödüllendi	,636**	,682**	1				
Çalışma Koşulları	,433**	,476**	,446**	1			
Terfi ve Ücretlendirme	,420**	,406**	,500**	,446**	1		
Örgütsel İletişim	,636**	,684**	,673**	,434**	,442**	1	
Memnuniyet	,699**	,618**	,602**	,444**	,426**	,621**	1

\*\* . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

Bağımlı değişken olarak 'Çalışan Memnuniyeti'nin tutulduğu Çoklu doğrusallık (Multicollinearity) testinde bağımsız değişkenlerin VIF değerlerinin (En yüksek 2,774; en düşük 1,460) olması gereken 5 sınır değerinden daha küçük olduğundan çoklu doğrusallık problemi yoktur (Hair vd., 2019).

### 3.5.4. Regresyon Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmekte kullanılan bir istatistik yöntemi olan regresyon analizi bağımlı değişkenin bir veya daha fazla değişken tarafından ne ölçüde etkilendiğini gösterir (Hair, 2019). Modelin tahmin yeteneğinin analizinde 0 ile 1 arasında bir değer alan  $R^2$  değerine bakılır; yüksek seviyeler, daha yüksek tahmin doğruluğunu gösterir. Tüketici davranışları gibi disiplinlerde 0,20'lik bir  $R^2$  değeri yüksek bulunurken, müşteri memnuniyetini açıklamayı amaçlayan başarıyı yönlendirmeye yönelik çalışmalarda 0,75 gibi çok yüksek değerler beklenir (Güçlü vd., 2023).

**Tablo 5.** Regresyon Modeli Özeti Tablosu

Model	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Std. Hata	Değişim İstatistikleri		
					$R^2$ Değişimi	F Değişimi	Sig.
1	,751 <sup>a</sup>	,563	,558	,56870	,563	96,165	,000
2	,763 <sup>b</sup>	,582	,571	,56017	,019	3,284	,004

a. Bağımsız Değişkenler: (Constant), ÇalKoşul, KurBağ, TerfiÜcret, Örgİlet, EğitGel, TakdÖdül,

b. Bağımsız Değişkenler: (Constant), ÇalKoşul, KurBağ, TerfiÜcret, Örgİlet, EğitGel, TakdÖdül, Yaş, Cinsiyet, Öğrenim, Medeni Durum, Kadro, Deneyim,

c. Bağımlı Değişken: Memnuniyet

Model özeti tablosu Kurumsal Bağlılık, Eğitim ve Geliştirme, Çalışanı Takdir Etme ve Ödüllendirme, İşyerindeki Çalışma Koşulları, Terfi Olanakları ve Ücretlendirme ve Örgütsel İletişim'in bağımsız değişkenler, demografik değişkenlerin kontrol değişkenleri ve Çalışan Memnuniyeti'nin bağımlı değişken olarak tutulduğu regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ( $F=95,946$ ,  $p<0.001$ ) ve bu regresyon modelinde bağımsız değişkenlerin ÇM varyansının % 56'sını (Düzeltilmiş  $R^2=0,558$ ) açıkladığı görülmüştür. Bu durum modelin iyi bir tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Demografik değişkenleri regresyon modeline dahil ettiğimizde ise  $R^2$  değerinin sadece 0,019'luk bir katkısının olduğu görülmektedir. Zaten bu çalışmada esas olarak kurumsal değişkenlerin ÇM'yi nasıl etkilediği ele alındığından demografik değişkenlerin etkisi derinlemesine incelenmemiştir. Ancak belirtmeliyiz ki, demografik değişkenlerin grup ortalamalarının Çalışan Memnuniyeti açısından farklılaşp farklılaşmadıklarına bakmak için cinsiyet ve medeni durum için 'Bağımsız Örneklemeler – T Testi', diğer değişkenler için 'ANOVA Testi' kullanılmıştır; çalışanların cinsiyet ve medeni durumlarına göre ÇM'nin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; personelin yaş, öğrenim durumu, kadro ve kurumdaki deneyimlerine göre ise anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür.

Modelin bağımlı değişkeni Çalışan Memnuniyeti ile bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkisinin yönü ve büyüklüğünü gösteren regresyon analizi katsayıları tablosu aşağıdaki gibi şekillenmiştir:

**Tablo 6.** Regresyon Analizi Katsayıları Tablosu<sup>a</sup>

	Beta	t	Sig.
(Constant)		5,350	,000
Kurumsal Bağlılık	,406	8,465	,000
Eğitim ve Geliştirme	,066	1,269	,205
Takdir ve Ödüllendirme	,112	2,291	,022
Çalışma Koşulları	,083	2,203	,028
Terfi ve Ücretlendirme	,055	1,433	,153
Örgütsel İletişim	,181	3,776	,000

a. Bağımlı Değişken: Memnuniyet

Regresyon analizi katsayıları tablosu (Tablo 6) verilerine göre bu çalışmanın hipotezlerinin desteklenme durumları aşağıdaki gibi belirmiştir:

- **H1:** "Kurumsal Bağlılık"ın "Çalışan Memnuniyeti" üzerindeki etkisi  $p<0,001$  düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu nedenle **H3 desteklenmiştir** ( $B=,406$ ;  $p=,000$ ).
- **H2:** "Eğitim ve Geliştirme"nin "Çalışan Memnuniyeti" ile  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkisi yoktur. Bu nedenle **H5 desteklenmemiştir** ( $B=,066$ ;  $p=,205$ ).
- **H3:** "Takdir ve Ödüllendirme" ile "Çalışan Memnuniyeti" arasında  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki görüldüğünden **H1 desteklenmiştir** ( $B=,112$ ;  $p=,022$ ).
- **H4:** "Çalışma Koşulları"nın "Çalışan Memnuniyeti" üzerindeki etkisi  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu nedenle **H2 desteklenmiştir** ( $B=,096$ ;  $p=,028$ ).

- **H5:** “Terfi Olanakları ve Ücretlendirme”nin “Çalışan Memnuniyeti” ile  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkisi yoktur. Bu nedenle **H6 desteklenmemiştir** ( $B=,055$ ;  $p=,153$ ).
- **H6:** “Örgütsel İletişim”in “Çalışan Memnuniyeti” üzerindeki etkisi  $p<0,001$  düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu nedenle **H2 desteklenmiştir** ( $B=,0181$ ;  $p=,000$ ).

Analiz sonuçları Toker (2007), Özpehlivan (2015) ve Gökkaya & Türker (2018)’in çalışmalarını destekler mahiyette olup, sonuçlarda Kurumsal Bağlılık, Çalışanı Takdir Etme ve Ödüllendirme, Çalışma Koşulları ve Örgütsel İletişim çalışan memnuniyetine pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı etkisi saptanmıştır. ÇM’ye etkisi bakımından örgütsel bağlılığın en fazla etkili olduğu görülürken, çalışma koşullarının en az etkili olduğu saptanmıştır (Bakınız Tablo 6). Bu durum Bağcılar Belediyesi’nin siyasi bir kurum olması ile açıklanabilir. Ülkemizde belediye çalışanlarının önemli bir kısmı siyasi kanallarla belediyelerde çalışmaya başladığı bir olgu olduğundan çalışanların çalışma koşullarından çok da fazla etkilenmeksizin, yönetime ve kuruma bağlılık duymaları beklenen bir durum olacaktır.

Diğer yandan Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri, Terfi Olanakları ve Ücretlendirme’nin ÇM üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (Bakınız Tablo 5). Bu bulgular Batool & Batool, (2012), Gürel (2009), Baysal & Tekarslan (1996), Kandlousi vd. (2010)’nin bulguları ile örtüşmemektedir. Bunun nedeni Bağcılar Belediyesi özelinde anılan ücretlendirmenin bir standardizasyona bağlanmış olması, işe alım ve terfilerde siyasi bağlantıların önemli rol oynaması gibi nedenlerle çalışanların bu konulara duyarsız kalmalarına yol açması olabilir.

#### 4. Sonuç

Günümüzde iş dünyasının teknoloji odaklı hızlı gelişimi ve artan rekabet koşulları, işletmelerin ÇM’ye daha fazla önem vermesini zorunlu kılmaktadır (Kaya & Fidan, 2023). ÇM, çalışanlar üzerinde yukarıda belirtilen olumlu etkileriyle onların iş ve genel yaşam kalitelerini arttırırken, işletme açısından da birçok olumlu çıktıya neden olur. Örneğin ÇM’nin yüksek olması üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini ve beraberinde müşteri memnuniyetini yükseltecektir.

Çalışan memnuniyetinin özellikle hizmet sektöründeki işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri önemi yapılan araştırmalarla yadsınamaz şekilde ortaya konmuştur. Bu olgu özel sektörde geçerli olduğu gibi kamu sektöründe özellikle belediyelerde de geçerlidir. Örneğin, belediye yöneticileri yerel halkın oylarıyla seçimlerle iş başına geldiğinden, belediye yönetiminin bir sonraki dönemde de devam edebilmesi müşterileri olan seçmenlerin belediye hizmetlerinden memnun olmalarına bağlıdır. Bu durum belediyelerde ÇM’nin yönetim açısından önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Ancak unutulmamalıdır ki ÇM yapısı itibari ile dinamik bir algı olduğundan süreklilik arz etmesi gerekir; önemsendiğinde hızlıca sağlanabilen bir olgu olsa da önem verilmediğinde çok hızlı da kaybedilebilir (Yenihan, 2014). Bu nedenle sürdürülebilir başarı elde etmek isteyen kurumlar, bu çalışma özelinde de belediye yönetimleri çalışanlarının memnuniyet düzeylerini sürekli olarak



yüksek tutabilmek için periyodik olarak çalışanlarının iş memnuniyetlerini etkileyen unsurları tespit etmek ve bu veriler ışığında gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.

Bu çalışma Bağcılar Belediyesi'nde ÇM üzerine yapılmış ilk çalışma ve Türkiye'de belediye çalışanları üzerine yapılmış az sayıdaki çalışmadan biri olarak önemli bir çalışmadır. Sonuçlar genel olarak literatürde belediyeler dışında yapılmış çalışmalarla paralellik arz etse de bazı konularda özel sektörden farklılaşığına işaret etmektedir. Örneğin, kurumsal bağlılık belediye çalışanlarının memnuniyetini en fazla etkileyen faktör olarak ortaya çıkmıştır. Terfi olanakları ve ücretlendirmenin ise ÇM üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Yine örgütsel iletişimin ÇM üzerine olan etkisinin çalışma koşulları ve ödüllendirmenin etkisinden daha yüksek çıkması da ilginçtir. Bu sonuçların desteklenmesi için belediyelerde siyasi bağlantılara göre personel alımlarının etkili olup olmadığına yönelik araştırmalar yapılmalıdır.

Bu çalışma belediye yöneticilerine ÇM'nin sağlanması adına önemli ipuçları vermektedir. Belediyeler en önemli yerel yönetim birimi olup halkla doğrudan iletişim içerisinde olan kurumlardır. Belediye hizmetlerinin aksamadan yürütülmesi, hizmet kalitelerinin yüksek olması yöre halkının yaşam kalitesi ile de ilişkilidir. Bu nedenle belediyelerde çalışan memnuniyetine yönelik araştırmalar daha fazla miktarda ve sıklıkla yapılmalıdır.

#### • Kısıtlar ve Öneriler

Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki, Bağcılar Belediyesi dört dönemdir aynı parti tarafından yönetildiği için belediye çalışanlarının bu partiye aidiyet hissetmeleri ve bu hissiyat ile anket sorularını cevaplarırken yanlı davranmış olmaları olasıdır. Bu nedenle sonuçlar çalışanların partiye ve yöneticilere ait duygularından etkilenmiş olabilir.

Türkiye'deki belediyeler büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyeleri olarak çeşitlendirilmiştir. Her bir türdeki belediye çalışanları farklı çalışma ortamlarına sahip olup, bu çalışma ortamları coğrafi, yerel kültür gibi birçok unsura göre şekillenmektedir. Çalışma değerli bilgiler sağlasa da bazı sınırlılıkları da vardır. Bu çalışmanın verileri sadece Bağcılar Belediyesi çalışanlarından toplandığından çalışmanın bölgesel kapsamı, sonuçlarının farklı belediyelerde uygulanabilirliğini sınırlayabilir. Gelecekteki araştırmaların farklı bölgelerde büyükşehir, il ve belde belediyelerinde yapılması önerilir.

Ayrıca çalışma tek bir coğrafi bölgede yapıldığından, çalışmanın sonuçları genellenememektedir. Bu nedenle gelecek çalışmalar bu konuda genellemelere olanak sağlayacak şekilde farklı büyüklükte farklı bölgelerdeki belediyelerin yer aldığı karşılaştırmalı çalışmalar olabilir. Ayrıca, gelecekteki araştırmalar, ÇM'yi etkileyen ek değişkenleri, potansiyel moderatör ve aracı değişkenler üzerine de yoğunlaşabilir.

#### Kaynakça

- Akçadağ, S., & Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul'da yapılan ampirik bir çalışma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 167-193.
- Akdemir, A., ve H, Demirkaya (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Orion Kitabevi.

- Aksu, M., & Yamacı, R. (2024). Kamu Kurumlarında Vardiyalı Sistemde Çalışan Özel Güvenlik Görevlilerinin İş Tatminlerinin Analizi. *Journal of Social Sciences Eskisehir Osmangazi University/Eskisehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1). DOI:10.17494/ogusbd.1317092
- Akyıldız, G. (2016). *Kamu Sektöründe Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, B., Nihat, K. A. Y. A., & Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Albayrak, H. M., & Tiyek, R. (2024). Eğitim Sektöründe Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 112-132. DOI: 10.52736/ubeyad.1482638
- Albayrak, S. O. (2020). Yerel Yönetimlerde Personel Yönetimi. *Yerel Yönetimler Teori Uygulama ve Yeni Yaklaşımlar içinde (31-61)* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Andrade, M. S., Westover, J. H., & Peterson, J. (2019). Job satisfaction and gender. *Journal of Business Diversity*, 19(3). [http://www.na-businesspress.com/JBD/JBD19-3/2\\_AndradeMS\\_19\\_3.pdf](http://www.na-businesspress.com/JBD/JBD19-3/2_AndradeMS_19_3.pdf)
- Aydemir, S. (2023). Örgütsel İletişim İklimi ve İş Tatmininin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (39), 194-210. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1239620>
- Azim, M. T., Haque, M. M., & Chowdhury, R. A. (2013). Gender, marital status and job satisfaction an empirical study. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488.
- Bağcılar Belediyesi, (2024). *Bağcılar belediyesi 2023 faaliyet raporu*. 20.07.2024 tarihinde [https://www.bagcilar.bel.tr/BBImages/Slider/Image/bb\\_faaliyetraporu2023.pdf](https://www.bagcilar.bel.tr/BBImages/Slider/Image/bb_faaliyetraporu2023.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Bassett, G. (1994). The Case Against Job Satisfaction, *Business Horizons*, Vol. 37, Issue 3, May/June, 73.
- Batool, A., & Batool, B. (2012). Effects of employees training on the organizational competitive advantage: Empirical study of Private Sector of Islamabad, Pakistan. *Far east journal of psychology and business*, 6(5), 59-72. <https://ideas.repec.org/a/fej/articl/v6ay2012i5p59-72.html>
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, (2. Baskı). İstanbul: Avcılar Basım Yayın.
- Bilgin, K.U., Akay, A., Koyuncu, H.E. ve Haşar E.Ç. (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, İstanbul: TEPAV Yayınları.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt İ.; (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1.
- Bölükbaşı, A., & Yıldıztan, D. (2015). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 345-366.
- Chaudhary, N. S., & Bhaskar, P. (2016). Training and development and job satisfaction in education sector. *Training and Development*, 2(8), 42-45.
- Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., & Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *The TQM Magazine*, 18(5), 484 – 500. <https://doi.org/10.1108/095.447.80610685467>
- Çeleğen, İ., & Dağlı, S. Ç. (2024). Factors Related to Levels of Burnout and Job Satisfaction in Family Physicians (Cross-sectional Research). *Journal of General Medicine/Genel Tıp Dergisi*, 34(3). DOI: 10.54005/geneltip.1376614
- Çetin, F., ve Basım, H.N., (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3). DOI: **10.4026/1303-2860.2011.0184.x**
- Çeven, S., Özer, K. (2013). Büro Ergonomisinin Çalışma Psikolojisi ve İş Verimine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 61-70.



- Çınar, S. (2022). Belediye İşçilerinin Hukuki Statüsüne Dair Sorunlar ve İstihdama Yansımaları. *Memleket Siyaset Yönetim*, 17(38), 365-400. <https://doi.org/10.56524/msydergi.1182376>
- Çiçekli, N., Doğruyol, A., & Ayan, M. (2023). Yoğun Bakım Hemşirelerinin İş Doyumu Düzeylerinin Belirlenmesi. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 22(1-3), 43-52.
- Çimen, M. Ve Şahin, İ. (2000). *Farklı Statülerde Çalışan Sağlık İdarecilerinin İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir İnceleme*, Ankara, I. Ulusal Sağlık İdaresi Kongre Kitabı, 53-59.
- Çöl, G. ve Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri, *GOP İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt No 21, Sayı 2,157-174.
- Davras, Ö. (2019). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Doğrusal ve Doğrusal Olmayan Etkileri. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 127-138.
- Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Dogan, H. (2009). A comparative study for employee job satisfaction in Aydin municipality and Nazilli municipality. *Ege Academic Review*, 9(2), 423-433.
- Eisenberg, E. M., Monge, P. R., & Miller, K. I. (1983). Involvement in communication networks as a predictor of organizational commitment. *Human Communication Research*, 10(2), 179-201. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1983.tb00010.x>
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358. <https://doi.org/10.1177/009.102.600203100307>
- Eren E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, 3 Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Gökkaya, S., & Türker, N. (2018). İş motivasyonu ile iş tatmini üzerine otel işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28. <https://doi.org/10.25204/iktisad.347203>
- Güçlü, M. S., Erdil, O., Kitapçı, H., & Altındağ, E. (2023). How Consumer Motivations to Participate in Sharing Economy Differ Across Developed and Developing Countries: A Comparative Study of Türkiye and Canada. *SAGE Open*, 13(2), 215.824.40231177040. <https://doi.org/10.1177/215.824.40231177040>
- Gül, L., & Gökmen, Ş. (2024). İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Türkiye Örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 327-342. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1256634>
- Gül, S. K. ve Alaş, A. E. (2014), *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Gürel, T., (2009). Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, Erzurum, s. 19-34.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E., (2019). *Multivariate Data Analysis*, (th ed., Cenage Learning, EMEA, Hampshire, UK.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Sage.
- İçişleri Bakanlığı, (2024). *Mülki idare birimleri*. T.C. İçişleri Bakanlığı Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü. 20.07.2024 tarihinde <https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkiIdariBolumleri.aspx> adresinden erişilmiştir.
- Johns, G. (1996). *Organizational Behaviour Understanding and Managing Life at Work*, Harper Collins College Publishers, Fourth Edition, New York.

- Kandlousi, N., Ali, A. J., Abdollahi, A., (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication, *Interational Journal of Business and Management*, Vol. 5, 10, 52. DOI:10.5539/ijbm.v5n10p51.
- Kaplan, İ., (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Kaya, B., & Fidan, Y. (2023). Katılım Bankacılığı Sektöründe Kariyer ve Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı ve Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 7(1), 1-42. DOI: 10.7596/jebm.30062023.001
- Kaynak, Tuğray ve diğerleri; (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul.
- Keser, A. (2005). İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4(7), 77-96.
- Keskin, B., (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Kızıltan, Z., & Fidan, Y. Örgüt Kültürü, Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (40), 49-68. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1243620>
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Locke, E.A. (1983) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial Psychology, Rand-McNally College Publishing Company, Chicago, 1297-1349.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (6th ed.). Belmont, CA: Cengage Wadsworth.
- Luthans, F; (1973). Organizational Behavior, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 2002, pp. 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Macit, M., & Aydoğan, S. (2023). Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının iş tatminine ve iş ile bütünleşmeye etkisi. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Mullins, L.J., (2000), "Management and Organisational Behaviour (5th ed.)", *Work Study*, Vol. 49 No.5. <https://doi.org/10.1108/ws.2000.07949eae.003>
- Mumlu, D. T. (2023). Avrupa Birliği Su Çerçeve Direktifi Bağlamında Türkiye'de Su Yönetimi: Doğu Karadeniz Havzası Üzerine Bir İnceleme. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 193-223. <https://doi.org/10.22466/acusbd.1282924>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill New York.
- O'Reilly, C. A., (1989). Corporations, Culture, And Commitment: Motivation And Social Control İn Organizations, *California Management Review*, Vol.31, (4), 9-25. <https://doi.org/10.2307/41166580>
- Özkalp E., ve Kirel Ç., (2011). *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özpehlivan, M., (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Kurumsal bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Paksoy, M., (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, Santay Yayınevi.

- Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of retailing and consumer services*, 13(2), 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.013>
- Pettit, J.D., Goris, J.R., Vaught, B.C, (1997). An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction, *Journal of Business Communication*, (34):81-98. <https://doi.org/10.1177/002.194.369703400105>
- Prajapati, N., & Khuju, J. (2023). Factors affecting employee job satisfaction in Bhaktapur municipality office. *Khwoya Journal*, 62-79. <https://doi.org/10.3126/kjour.v5i1.53323>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior 15th edition*. Prentice Hall.
- Saner, T., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2012). The Age and Job Satisfaction Relationship in Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 1020-1026. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.593>
- Sarker, C., (2003). The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand, *Journal Managerial Psychology*. 19, 738-771. <https://doi.org/10.1108/026.839.40310502421>
- Saydam, M. (2016). *Kamu kurumlarında motivasyon ve iş tatmini: Bağcılar Belediyesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sibonde, A. H., & Dassah, M. O. (2021). The relationship between employee motivation and service quality: Case study of a selected municipality in the Western Cape province, South Africa. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v9i1.499>
- Süer, İ.İ., (2017). *Kamu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma: Çankaya Belediyesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, Pearson.
- Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1-29.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O., & Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 101-122.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Theodora, P., Achilleas, K., Thomas, S., & Fotios, C. (2019). Municipal employees in the era of economic crisis: Exploring their job satisfaction. *Вопросы государственного и муниципального управления*, (5), 120-139. DOI: 10.17323/1999-5431-2019-0-5-120-139.
- Tietjen, M. A., Myers, R. M, (1998). *Motivation and Job Satisfaction*, Management Decision, MCB University Press, 36 (4), 226-231.
- Timuroğlu, K., & Yılmaz, B. (2021). Örgütsel iletişimin örgütsel yenilik üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 319-337.
- Toker, B, (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Toyoğlu, A. E., & Özer, K. (2023). İş Güvenliği Uzmanlarının İş Tatmin Düzeyini Etkileyen Bireysel Faktörlerin İncelenmesi: Karaman ve Konya Örneği. *Karaelmas Journal of Occupational Health and Safety*, 7(2), 63-70. <https://doi.org/10.33720/kisgd.1203968>

- Tutuncu, O., & Kozak, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1-19. [https://doi.org/10.1300/J149v08n01\\_01](https://doi.org/10.1300/J149v08n01_01)
- Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek içecek işletmelerinde müşteri tatmininin ölçülmesi*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Usta, M. E. (2013). *Okul Yöneticilerinin Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışlarını Benimsemelerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Ünal, M. (2024). Turizm Alanında Yayınlanmış İş Tatmini Üzerine Tezlerin Bibliyometrik Analizi, *Journal of Tourism Intelligence and Smartness*, 7 (1): 18-24. <http://doi.org/10.58636/jtis.1443399>
- Wheless, V., Wheless, L. ve Howard, R. (1983). An Analysis of the Contribution of Participative Decision Making and Communication With Supervisor as Predictors of Job Satisfaction, *Research in Higher Education*, (18):145-160. <https://doi.org/10.1007/BF00992059>
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178. <https://doi.org/10.14230/joiss80>
- Yenler, Y. (2017). *Belediyelerde çalışan memnuniyeti: Gebze Belediyesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Yıldız, Z. (2013). *Belediyelerde çalışan memnuniyeti: Yalova Belediyesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

## EMPLOYEE SATISFACTION IN LOCAL GOVERNMENTS: A RESEARCH ON BAĞCILAR MUNICIPALITY EMPLOYEES

Mehmet Sıddık GÜÇLÜ<sup>\*</sup>   
Sabri ÇAYCI<sup>\*\*</sup> 

Today, the rapid development of the business world, focused on technology and increasing competition, requires businesses to prioritize employee satisfaction (ES) more than ever for sustainability (Kaya & Fidan, 2023). Satisfied employees tend to be happier, more creative, and more innovative, leading to higher productivity and efficiency (Sarker, 2003; Bayraktar & Aydın, 2024). Thus, ES is a crucial factor that directly influences the effective and efficient use of resources and plays a significant role in achieving customer satisfaction through quality outputs, especially for service-oriented organizations. Unlike profit-oriented organizations, the primary purpose of municipalities is public service. The re-election of municipal executives largely depends on the quality of the services they provide and the satisfaction of the local populace, who are their constituents. Since customer satisfaction is directly related to ES (Ünal, 2024), the quality of services provided by municipal employees significantly impacts public satisfaction and voter behavior. It is challenging but equally important for municipal administrations to maintain high satisfaction levels among their personnel, most of whom work without job security.

Factors influencing employee satisfaction are generally categorized into individual, social, cultural, organizational, and environmental factors (Mullins, 2000). While some studies classify these factors into individual and organizational categories (Tengilimoğlu, 2005; Albayrak & Tiyek, 2024), others group them as internal and external factors (Özpehlivan, 2015).

Numerous empirical studies have been conducted on employee satisfaction (ES) in the private sector in Türkiye. For example, 103 master's degree studies on job satisfaction were identified between 1995-2022 in the tourism sector alone (Ünal, 2024). However, empirical studies investigating the ES of municipal personnel (e.g., Yıldız, 2013; Yenler, 2017; Süer, 2017; Bilge, 2018) are few, indicating

---

\* Dr., Gebze Technical University, Department of Business Administration, Kocaeli, E-mail: msguclu@hotmail.com, ORCID:0000-0003-1280-2142

\*\* MA Graduate, Nişantaşı University, Department of Business Administration, İstanbul, E-mail: sabricayci@gmail.com, ORCID:0000-0002-5252-3220

a significant gap in the literature on this subject. To help bridge this gap, this study examined the organizational factors affecting the ES of municipal employees, specifically for the Istanbul-Bağcılar Municipality. As one of the rare studies conducted on ES in municipalities in our country, this study makes an original contribution to the literature.

Data for this study were collected using a questionnaire consisting of 42 questions, whose validity and reliability have been previously tested. The analysis focused on the effects of variables such as Institutional Commitment, Training and Development, Employee Recognition and Reward, Working Conditions in the Workplace, Promotion Opportunities and Remuneration, and Organizational Communication on the ES of municipal personnel. SPSS Statistics Version 23 was used for the analyses, and regression analysis was conducted with 450 valid responses.

The CFA results indicated that 35 scales were grouped into the expected 7 factors. The variables were normally distributed, and there were no issues with correlation or multicollinearity. Therefore, regression analysis was conducted with 6 independent variables and 'Employee Satisfaction' as the dependent variable.

The analysis results show that Institutional Commitment, Employee Appreciation and Reward, Working Conditions, and Organizational Communication have a statistically significant positive effect on employee satisfaction. This finding supports previous studies by Toker (2007), Özpehlivan (2015), and Gökkaya & Türker (2018). Organizational Commitment was found to have the most substantial effect on ES, while Working Conditions had the least positive effect (See Table 6). This may be attributed to Bağcılar Municipality's nature as a political institution. Many municipal employees in Türkiye are recruited through political channels, leading to strong loyalty to management and the institution, often irrespective of working conditions.

On the other hand, Training and Development Activities, Promotion Opportunities, and Remuneration did not show a statistically significant effect on Employee Satisfaction (See Table 6). This finding contrasts with those of Batool & Batool (2012), Gürel (2009), Baysal & Tekarslan (1996), and Kandlousi et al. (2010). The standardized nature of compensation and the influence of political connections on recruitment and promotion in municipalities might explain employees' indifference toward these issues.

The importance of ES for sustainable success, particularly in the service sector, is well-documented. This is true for both the private and public sectors. It should be noted that ES is a dynamic and continuous perception. Although it can be achieved quickly when prioritized, it can also be lost swiftly if neglected (Yenihan, 2014). Therefore, institutions aiming for sustainable success, including municipal administrations, should regularly identify the factors affecting SE and make necessary adjustments to maintain high employee satisfaction levels.

This study is significant as it is the first to focus specifically on ES in Bağcılar Municipality and one of the few studies conducted on municipal employees in Turkey. While the findings are generally consistent with studies outside the municipal context, they also highlight differences from the private



sector. For example, institutional commitment emerged as the most influential factor in municipal employees' satisfaction, whereas promotion opportunities and compensation were not statistically significant.

Given that the data were collected only from Bağcılar Municipality employees, the study's regional scope may limit the applicability of the results to other municipalities. Therefore, future comparative studies could explore municipalities of different sizes and regions to enable broader generalizations. Additionally, future research could investigate additional variables affecting ES and potential moderators and mediators.