

HASTANELERDE İÇ MÜŞTERİ TATMİN DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ; BÜRO MEMURLARI ÖRNEĞİ

Serpil KAYA¹, Derya Fatma BİÇER²

Öz

Birçok kurumda olduğu gibi sağlık kuruluşlarının başarısı da çalışanların performansına ve motivasyonuna bağlıdır. Sağlık kuruluşları çok farklı meslek gruplarının bir arada hizmet verildiği emek yoğun hizmet işletmesidir. İyi bir sağlık hizmeti sunumu için, çalışan personelin iş tatmin düzeyinin yüksek olması oldukça önemlidir. Bu çalışmanın amacı: hastanelerde çalışan büro memurlarının iş tatmin düzeyinin belirlenmesidir. Çalışma, kesitsel tipte tanımlayıcı bir çalışmadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, elde edilen veriler SPSS 22 programda değerlendirilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumunun çalışanların iş tatmin düzeyi üzerinde etkili olmadığı, kıdem yılı, gelir düzeyi, mesleğine yatkınlığı değişkenlerinin ise etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışma sonuçlarına göre, çalışanların, ücret, terfi imkânı, çalışma şartları, kendi fikir ve kanaatlerini ifade edebilme imkanları, yaptığı iş karşılığında takdir edilmesi değişenleri açısından iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu, bununla birlikte çalışanların mesleklerinin toplumda “saygın bir kişi” olma şansını vermesi, garantili bir gelecek sağlaması, yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissi hususunda iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Müşteri, İş Tatmin, Müşteri İlişkiler Yönetimi

Jel Sınıflaması: D11, M54, M12

DETERMINATION OF INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION LEVEL IN HOSPITALS; EXAMPLE OF OFFICE OFFICERS

Abstract

As in many institutions, the success of health institutions depends on the performance and motivation of the employees. Health institutions are labor-intensive service enterprises where many different occupational groups serve together. For a good health service delivery, it is very important that the employee's job satisfaction level is high. The purpose of this study: It was tried to determine the factors affecting the job satisfaction level of the office workers working in the hospital. The study is a cross-sectional descriptive study. It was tried to reach the whole research universe, and the data obtained were evaluated in the SPSS 22 program. According to the findings obtained in the study, it was observed that age, gender, marital status, educational status did not have an effect on the level of job satisfaction of the employees, but the variables of seniority, income level, and inclination to the profession were effective. In addition, according to the results of the study, the job satisfaction level of the employees is low in terms of wages, promotion opportunities, working conditions, opportunities to express their own ideas and opinions, being appreciated in return for the work they do, and the profession of the employees gives them the chance to become a "respectable person" in the society, It has been determined that job satisfaction levels are high in terms of providing a guaranteed future and feeling of success in return for the work they do.

Keywords: Internal Customer, Job Satisfaction, Officers, Customer Relationship Management

JEL Classification: D11, M54, M12

¹ Dr. Öğrencisi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı, skaya@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3507-3694

² Doç. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Üretim Yönetim ve Pazarlama Anabilim Dalı, dfbicer@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3339-1236

1. Giriş

Ülkemizde ve dünyada en çok araştırılan ve tartışılan konulardan birisi de sağlık hizmetleridir. İnsanların iyileşmesi, ekonomik, sosyal, ruhsal yönden birçok faktöre bağlıdır. Ayrıca sağlık hizmetleri hem emeğin çok yoğun olduğu hem de son teknolojik tıbbi cihazların kullanıldığı, ekonomik değeri çok yüksek hizmetlerdir. Ne zaman ihtiyaç duyulacağı belli olmasa da ihtiyaç halinde her zaman halihazırda sunulmayı bekleyen hizmetlerdir. Son zamanlarda sağlık hizmetlerine yönelik talebin artış gösterdiği bilinmektedir. Bu yüzden sağlık kuruluşları hizmetlerinin verimliliğini ve etkinliğini arttırmak için her geçen gün daha çok çalışılmaktadır.

Sağlık kuruluşlarında tedavi hizmetlerinin yanı sıra, eğitimler verilmekte, araştırmalar yapılmaktadır. Sağlık kuruluşları, personeline iş imkânı sağladığı için işletme özelliğine sahip olurken, eğitimlerin verilmesi, araştırmaların yapılmasından dolayı eğitim kurumu özelliğinde taşımaktadır. Sağlık kuruluşları daha iyi hizmet vermek için teknolojik yeniliklere ve kullanılan tıbbi cihazların çok fonksiyonlu olmasına bağlı olarak, uzman personele ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca hastaları iyileştirmek ve sağlıklarına kavuşturmak için bir hekim, temel eğitiminin yanında, altı sene tıp eğitimi, dört sene de uzmanlık eğitimi almaktadır. Bu süreç uzun olmakta ve sağlık personelleri kolay yetişmemektedir. Sağlık kuruluşlarında yapılan tüm hizmetlerin insan hayatını etkilemesi ve yapılacak en ufak hatanın geri dönüşü olmaması nedeniyle bu hizmetler, çok dikkat gerektiren ve aynı zamanda profesyonellik gerektiren hizmetlerdir. Sağlık kuruluşunun kar etmesi ve iyi bir sağlık hizmeti vermesi büyük ölçüde sağlık personeline bağlıdır. Sağlık kuruluşunun amacına uygun hizmet sunulması için, sağlık personeli motive edilmeli ve iş tatmin düzeyleri artırılmaya çalışılmalıdır (Kuzulugil, 2012:130).

İş tatmini, çalışanların işinde mutlu olma derecesidir. Bir çok çalışma da, iş tatmini yüksek olan çalışanların işinde daha başarılı olduğu görülmüştür. Sağlık kurumlarında doktorlar, hemşireler, laborantlar, teknikerler gibi büro memurlarında hizmet vermektedir. Sağlık kurumları farklı meslek gruplarının bir arada hizmet verdiği emeğin yoğun olduğu hizmet işletmesidir.

2. Müşteri ve Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Müşteri; kişinin ihtiyaçları doğrultusunda ihtiyaçlarını satın alan yada satın almaya meyilli kişi yada kişilerdir (Arslan, 2014:11). İşletmelerin amacı; kar elde etmek ve varlıklarını devam ettirmektir. Ayrıca bu amaç çerçevesinde topluma ve çevreye karşı duyarlı ve sorumlu davranması gerekmektedir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için öncelikle müşterilerin memnuniyetini sağlamaya odaklanırlar (Elbaşıoğlu, 2001:4-7).

İç Müşteri; müşteri kavramı artık daha hassas değerlendirilmektedir. Müşteri sadece ödeme yapan birey değil, aynı zamanda işletmenin ürettiği hizmetten faydalanan kişi ya da kişilerdir. Sağlık kuruluşlarındaki hasta bireyler, eğitim kurumlarındaki öğrenciler, ulaşım hizmetlerindeki yolcular gibi daha birçok örnek müşteri kavramını karşılamaktadır. Müşteriyi sadece dış müşteri olarak tanımlamak yeterli olmaz. İşletmeden faydalanan yöneticiler ve çalışanlar da esasen işletmenin iç müşterisi olarak değerlendirilmektedir (Arslan, 2014:12).

2.1. Müşteri Hizmeti ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşterilerin bir ürünü veya hizmeti satın almadan önce ve satın aldıktan sonra sunulan hizmetlerin tümü müşteri hizmetleridir. Müşteri hizmetleri, müşteri tarafından algılanan işletmedeğerini arttıran ya da azaltan en önemli etkidir. Bu yüzden global dünya da işletmeler, müşterileri ellerinde tutabilmek için müşteri hizmetlerine büyük önem vermektedir (Pozitifkurumsal, 2020:1).

Hizmetler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan soyut faaliyetlerdir. Sağlık hizmetlerinin sunumu, otellerde konaklama hizmetleri, kuaförlük hizmetleri ve evde bakım hizmetleri gibi daha bir çok örnekle ifade edilebilir (Aktepe, 2018:59).

Müşteri İlişkileri Yönetimi; müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyecek, satış ve pazarlama ile beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiden yararlanan oldukça etkili bir yönetim stratejisidir (Tolon, 2018:2).

Kuruluşların başarılı olmaları için sadece müşteri memnuniyetinin yüksek olması yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanların memnuniyeti, rekabetçi avantajlar ve pazar payı gibi birçok faktör etkilidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli görevi, en iyi müşteriyi tanımlayarak, müşterileri potansiyel müşteri haline getirmek, kaybedilmiş müşteriyi tekrar kazanmak ve müşterilerin devamlılığını sağlayarak işletmenin karını arttırmaktır (Tolon, 2018:4-5).

2.2. İç Müşteri

Kuruluşta çalışan ve tüm üretim (mal ve hizmet) sürecine katılan herkes iç müşteridir. İç müşteri, işletmede esasen çalışan herkeştir. İç müşteri, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve kârlılığını devam ettirebilmesi için kilit etmenlerden biridir. Böylece çalışanlar hem ihtiyaçlarını karşılayabilecek hem de inandıkları bir hizmeti satın alarak dış müşterilerini daha iyi tatmin ve memnun edebileceklerdir (Arslan, 2014:12).

2.3. İç Müşteri Memnuniyeti

İç Müşteri; müşteri ile direk bağlantılı olan işletme çalışanıdır. Sahada ve müşteri ile birebir iletişimde olduğu için şirket hakkında en iyi bilgiye sahiptir (Acuner, 2001:61-64). (Pekmezci vd., 2008:4). İşletmenin kar etmesi ve varlığının devamlılığı için personelin, çalışma koşullarından memnun olması gerekmektedir. Almış olduğu ücret, çalışma şartları, görevinde yükselme vb. durumlar çalışanı olduğundan daha mutlu yada mutsuz edebilir. Çalışanların memnuniyeti kurumun karının, veriminin ve etkinliğinin artması yönünden önem arz etmektedir. Zira çalışanların memnuniyeti arttıkça müşterilerin memnuniyeti de artmış olacaktır. Çoğunlukla yöneticiler, çalışanın iş tatmini önemsememektedir. İşletmenin başarısı, çalışanlarına verdikleri değer ile doğru orantılıdır. İşletmeler, çalışanlarına adil çalışma ortamı sağlayarak, çalışanların fikirlerini önemseyerek, çalışma koşullarını iyileştirerek, sosyal alanları arttırarak, üst yönetim ile pozitif iletişimin kurabilmelerini sağlayarak, onları kurum içinde daha verimli hale getirebilir. İç müşteri tatmini, çalışanların müşterilere karşı vermiş olduğu hizmetin kalitesini etkileyen en önemli unsurdur. Bu yüzden işletme yöneticileri, çalışanlar hakkında bilgi toplayarak, anketler yaparak, onları daha iyi tanıyabilir ve iş tatmin düzeylerini arttırabilir (Pekmezci vd., 2008:4-5).

3. İş Tatmini ve Genel Özellikleri

İş tatmini, kişinin işini severek yapması ve işinin hem sosyal yönden hem de ekonomik yönden kişiyi tatmin etmesi şeklinde tanımlanabilir (Tor, 2011:44-46).

Teknolojinin ilerlemesiyle yapılan işler daha az beceri gerektirmeye başlamıştır. Bu yüzden de çalışanları tekdüze çalışma ortamına alıştırmak ve onları sürekli motive etmek gerekmektedir. Böylece işlerinde tatmin duygusunu geliştirerek üretimi arttırmak kuruluşların en büyük hedefi haline gelmektedir (Kuzugil, 2012:130).

Çalışanların iş tatmin düzeyleri sürekli denetleyip kontrol altında tutulmalıdır. Aksi takdirde düşük iş tatmin düzeyi, çalışanların motivasyonunu, üretim verimliliğini ve üretim kalitesini azaltabilir. Bu yüzden çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirli periyotlarda (yılda ya da ayda bir kez) denetlenmesi gerekmektedir (Kuzugil, 2012:131).

Çalışanların iş tatmin düzeyini belirlemenin yollarını şöyle sıralanabilir; (Şimşek, 1995: 91-104)

- ✓ Duygularla belirlenebilir. Duygular soyuttur görülemez fakat söylemlerle anlaşılabilir.
- ✓ Ekonomik olarak belirlenebilir. Beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına bakılabilir.
- ✓ Sosyal olarak belirlenebilir. Yönetim ve çalışma arkadaşları ile iletişimine bakılabilir.
- ✓ Kendini geliştirmesi yönünden belirlenebilir. Terfi etme imkânına bakılabilir.

3.1. İş Tatmininin Önemi

Bir iş yerinde verimliliğin ve üretim kalitesinin düşüklüğü, çalışanların motivasyonlarının ve iş tatminsizliklerinin arttığına bir göstergesidir. Bunun devamında ise işletmelerde grevler ve disiplin sorunları gelmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin araştırılmaya başlanması 1930'lu yıllarda başlamıştır. Buna göre çalışanlar sadece iyi bir ücret değil aynı zamanda düşüncelerine ve fikirlerine önem verilmesini istemektedir. Bu şekilde çalışanlar kurum için faydalı olduklarına inanan çalışanlardır. Kendisinin faydalı olduğunu hisseden personel daha iyi hizmet vermektedir (Özdemir, 2009:5-7) (Saygılı& Çelik, 2011:8)

İş tatmin düzeylerinin araştırılma nedenleri aşağıdaki gibidir (Derin, 2007:6).

- Teknolojinin ve ekonominin gelişmesiyle insanların yaşam standartları yükselmiş, eğitim düzeyleri gelişmiştir. Bu nedenle de beklentiler de artmıştır.
- Gelişmişlik düzeyinin artmasıyla, iş yerlerinin çalışma koşulları, çalışma şekilleri, yönetim şekilleri de değişmiştir. Çalışanların performans düzeyleri, zamanla iş yerinin sorumluluğu olmaya başlamıştır.
- Sendikacılığın 1930 yıllarda ABD'de canlanması, 1937 yılında Wagnerr işçi-işveren yasasının çıkarılması ile hukuki bir varlık kazanması, iş tatminine ilgiyi artmıştır.
- İş yerlerinde yeniliğe direniş ve örgütsel değişiminin uygulaması, iş tatmini kavramını ayrıca etkilemiştir.

3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen birçok faktör vardır. Hepsi de birbiri ile bağlantılı ve birbiri üzerinde etkilidir. İş tatminini etkileyen temel faktörlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tor, 2011:47-51).

Yaş: Yaş faktörü iş tatminini etkilemektedir. Yaş ilerledikçe işi kabullenme ve tatmin duygusu daha da artmaktadır. Daha genç yaşlarda çalışanların terfi beklentileri, iş değiştirme süreçleri, iş tatminini olumsuz yönde etkilerken; yaş ilerledikçe çalışanların işi kabullenme ve işe bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Özdemir, 2009: 47).

Meslek: Meslek seçimi de iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Yüksek statülü meslekler iş tatminini olumlu etkilerken, statüsü düşük ya da orta statülü meslekler iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Özdemir, 2009: 42) (Derin, 2007:19).

Kişisel Farklılıklar: Birçok çalışmada kişisel özelliklerin iş tatminini etkilediği gözlenmiştir. Bilgi ve yetenek kabiliyeti düşük kişilerin özgüven eksikliğinden ve çevre ile uyum sağlayamamalarından kaynaklı olarak, iş tatmin düzeyleri düşükkken, iyi eğitilmiş, yetenekli kişilerin daha özgüvenli, çevresi ile daha uyumlu oldukları ve iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu ifade edilmektedir (Özdemir, 2009:31).

Çalışma Koşulları: Sıcaklık, gürültü, aydınlık, konfor, tehlike faktörleri gibi bir çok faktör iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar daha tehlikesiz daha konforlu çalışma alanlarını tercih etmekte ve buna bağlı olarak iş tatmin düzeyi farklılaşabilmektedir (Tor, 2011:48).

Yükselme Olanakları: Çalışanların görevlerinde yükselmesi, terfi alması, sorumluluk düzeyini arttırırken aynı zamanda sosyal statü de sağlamaktadır. Adaletli yapılan terfiler çalışanlarda iş tatmin düzeyini arttırmaktadır (Bozkurt, 2008:6).

Denetim Biçimi: Çalışanların yaptığı işin denetlenmesi hem olumlu hem olumsuz duygular yaratabilir. Baskıcı denetim iş tatminsizlikleri yaratırken, esnek denetim ve çalışanın yaptığı işin kontrol edilmesi ve onaylanması, iş tatminini arttırabilmektedir (Atay, 2006: 69.)

Ücret: Çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyen diğer motivasyone aracı ücrettir. Ücret çalışanların hayatlarını devam ettirmelerini sağlayan en önemli unsurdur. Bu yüzden işten kazanılan ücret, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılıyorsa iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Tor, 2011:47-48).

Yönetime Katılma: İş yerlerinde çalışanların fikirlerinin alınması, kararlara katılmalarının sağlanması, çalıştıkları kuruma karşı bağlılıklarını arttırmakta ve iş tatmin düzeylerini yükseltmektedir (Kuzugil, 2012:131).

3.3. İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesinin Yararları

Bütün işletmelerde olduğu gibi, sağlık hizmetlerinin etkin yürütülmesinde büro memurlarının etkisi büyüktür. Sorun yaşayan memurların yıpranma paylarını belirleme ve sorunun kaynağını saptama açısından iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi önem arz etmektedir. İşinden tatmin olmayan çalışan, hasta bireylerle, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticilerle sorun yaşayabilir hatta bu olumsuzluk işin aksatmasına kadar gidebilmektedir. Bu yüzden özellikle hizmet işletmelerinin iş tatmin düzeylerinin belirli aralıklarla ölçülmesi muhtemel sorunların önlenmesini sağlayabilir.

İş tatmin düzeyinin ölçülmesi memurların kendini önemsenmiş hissetmesine neden olurken, yöneticilerle aralarındaki bağları da güçlendirir, psikolojisini olumlu yönde etkiler, işde daha verimli çalışır. Ayrıca, iş tatmin düzeyinin ölçülmesi ile, eğitime ihtiyaç duyan personelin teşhisi yapılabilir bu sayede eğitimlerle desteklenerek memurlar daha etkin bir şekilde geliştirilebilir (Tor, 2011:67-69) (Topçu, 2009: 31)

4. Gereç ve Yöntemler

Çalışmanın amacı: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışan büro memurlarının iş tatmin düzeyinin belirlenmesidir. Çalışma kesitsel tipte tanımlayıcı bir çalışmadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak standart veriler elde etme ve analiz olanağı üstünlüğü nedeniyle anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketin birinci kısmında 11 adet sosyo-demografik soru yer alırken, ikinci kısmında Büro Memurlarının İş Tatmin Düzeyini ölçmek için 20 soruluk Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma evrenini: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışan 160 büro memuru oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış 156 kişiye anket uygulanmıştır.

4.1. İstatistiksel Yöntem

Çalışmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 programından yararlanılmış olup, sonuçların değerlendirilmesinde parametrik test varsayımlar (Kolmogorov- Simirnov) yerine getirildiğinde; bağımsız iki gruptan elde edilen ölçümler karşılaştırılırken iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi) uygulanmıştır. İki'den fazla gruptan elde edilen ölçümler karşılaştırılırken ise varyans analizi yapılmış, analiz sonucunda önemlilik kararı verildiğinde farklılık yapan grupları bulmak için Tukey testi kullanılmıştır. Bununla birlikte tanımlayıcı istatistiksel analizlerden faydalanılmış ve veriler %95 güven seviyesinde değerlendirilmiştir.

5. Bulgular

Araştırmaya katılan memurların genel özelliklerinin değerlendirildiği Tablo:1'de araştırma grubunun demografik özellikleri verilmiştir.

Tablo I. Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde		Gelir Düzeyiniz	Sayı	Yüzde
		%	%			
Kadın	104	66,7	2500<az	65	41,7	
Erkek	52	33,3	2501-3500	71	45,5	
Yaşınız	s	%	3501-4000	12	7,7	
25 ve altı	89	57,1	4501+	8	5,1	
26-30	17	10,9	Hangi Birimde Çalışıyorsunuz	s	%	
31-35	21	13,5	Fatura- Satın Alma	5	3,2	
36-40	15	9,6	Bilgi İşlem	6	3,8	
41-45	4	2,6	Poliklinik	3	1,9	
46 ve üzeri	10	6,4	Servis	85	54,5	
Medeni Durumunuz	s	%	Diğer	57	36,5	
Evli	59	37,8	Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	s	%	
Bekâr	95	60,9	0-5 yıl	109	69,9	
Dul	2	1,3	6-10 yıl	33	21,2	
Eğitim Durumunuz	s	%	11-15 yıl	8	5,1	
İlkokul	9	5,8	21 yıl ve üzeri	6	3,8	
Lise	78	50,0	Meslek Seçimimi	s	%	
Üniversite	64	41,0	Kendi İsteğimle	89	57,1	

Cinsiyet	Sayı	Yüzde		Gelir Düzeyiniz	Sayı	Yüzde	
		%	%			%	%
Diğer	5	3,2		Ailemin İsteğiyle	23	14,7	
Kendimi Geliştirmek İçin	s	%		İş Olanığı Sebebiyle	41	26,3	
Kurs ve Seminere Katılım	41	26,3		Diğer	3	1,9	
Hizmet İçerisi Eğitimlere Katılım	87	55,8		Mesleğiniz Size Uygun Mu?	s	%	
Herhangi Bir Faaliyette Bulunmuyorum	21	13,5		Uygun Değil	5	3,2	
Diğer	7	4,5		Kısmen Uygun	48	30,8	
				Uygun	68	43,6	
				Çok Uygun	35	22,4	

Tablo I'de katılımcıların çoğunluğuna göre; %66,7'si kadın %33,3'ü erkek, %57,1'i 25 yaşından küçük, %60,9'u bekâr, %50'si lise mezunu, %55,8'i mesleğinde kendini geliştirmek için hizmet içi eğitimlere katılmakta, %45,5'i 2501-3500TL arası maaş almakta, %54,5'i serviste çalışmakta, %69,9'u 0-5 yıldır çalışmakta, %57,1'i meslek seçimini kendi isteği ile seçmiş, %43,6'sı mesleği kendine uygun bulmaktadır.

Tablo II. Cinsiyete Göre İş Tatmin Düzeyi

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
Kadın	104	62,63	15,21	t=0,23 p=0,815
Erkek	52	63,19	11,23	

Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmış ve istatistik olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (Tablo II).

Tablo III. Yaş Göre İş Tatmin Düzeyi

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
25 ve altı	89	63,04	12,41	
26-30	17	59,11	18,19	F=1,62
31-35	21	64,80	11,31	p=0,157
36-40	15	58,60	14,54	
41-45	4	56,50	31,18	
46 ve üzeri	10	71,80	12,62	

Çalışanların yaşlarına göre iş tatmin düzeylerinde farklılık olup olmadığına bakılmış (Tablo III). Çalışanların yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo IV. Medeni Durum ve Öğrenim Durumuna Göre İş Tatmin Düzeyi

Medeni Durumunuz?	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
Evli	59	62,89	14,82	t=0,12
Bekâr	95	63,17	13,05	p=0,902
Öğrenim Durumunuz?	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
İlkokul	9	64,11	11,80	
Lise	78	59,93	13,90	F=2,48
Üniversite	64	66,23	14,08	p=0,063
Diğer	5	61,80	9,60	

Çalışanların medeni durum ve öğrenim düzeylerine göre iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,005$) (Tablo IV).

Tablo V. Gelir Düzeyine Göre İş Tatmin Düzeyi

Gelir Düzeyiniz?	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
2500<az	65	60,03	13,53	F=4,39
2501-3500	71	62,69	13,99	p=0,005*
3501-4500	12	70,58	9,36	
4501+	8	75,00	14,47	

Gelir düzeylerine göre bulgular ikişerli karşılaştırıldığında 2500₺'den az gelir elde eden çalışanlar ile, 4501₺+ ve üzeri gelire sahip olanların iş tatmin düzeyi açısından anlamlı farklılık gösterdikleri ($p<0,005$) ancak diğer gelir grupları arasında anlamlı farklılığın olmadığı ($p>0,005$) görülmüştür (Tablo V).

Tablo VI. Çalışılan Birime Göre İş Tatmin Düzeyi

Hangi Birimde Çalışıyorsunuz?	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
Fatura- Satın Alma	5	72,80	11,23	
Bilgi İşlem	6	73,66	6,77	F=2,20
Poliklinik	3	69,66	14,57	p=0,071
Servis	85	60,89	13,96	
Diğer	57	63,31	14,05	

Kurumunuzda hangi birimde çalışıyorsunuz sorusunda farklılık önemsiz bulunmuştur ($p>0,005$) (Tablo VI).

Tablo VII. Çalışma Süresine Göre İş Tatmin Düzeyi

Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
0-5 yıl	109	62,01	13,09	
6-10 yıl	33	63,12	15,56	F=5,17
11-15 yıl	8	57,25	10,29	p=0,002*
21 yıl ve üzeri	6	83,16	9,60	

Çalışanların çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,005$). Farklılık ikişerli karşılaştırıldığında 0-5 yıldır çalışanlarla 21+ üstü yıldır çalışanlar arasında, 6-10 yıldır çalışanlarla 21+ üstü yıldır çalışanlar arasında ve 11-15 yıl arasında çalışanlarla, 21+ üzeri yıldır çalışanlar arasında anlamlı farklar bulunurken ($p<0,005$) diğer gruplar arasında farklılık önemsiz bulunmuştur ($p>0,005$) (Tablo VII).

Tablo VIII. Meslek Seçimine Göre İş Tatmin Düzeyi

Meslek Seçimini	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
Kendi İsteğimle	89	65,53	14,25	
Ailemin İsteğiyle	23	59,86	11,67	F=2,60
İş Olanğı Sebebiyle	41	59,12	13,64	p=0,052
Diğer	3	55,33	13,65	
Toplam	156	62,82	13,97	

Meslek seçimlerine göre iş tatmin düzeyleri değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmamıştır ($p>0,005$) (Tablo VIII).

Tablo IX. Mesleğin Uygunluğuna Göre İş Tatmin Düzeyi

Mesleğiniz Size Uygun mu?	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
Uygun Değil	5	45,40	14,27	
Kısmen Uygun	48	57,97	11,34	F=8,73
Uygun	68	63,89	13,29	p=0,001*
Çok Uygun	35	69,85	14,48	
Toplam	156	62,82	13,97	

Mesleğiniz size ne kadar uygun sorusuna göre çalışanların iş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,005$). Değişkenler iki şerli karşılaştırıldığında uygun değildir diyenler ile uygun diyenler arasında, uygun değildir diyenler ile çok uygun diyenler arasında kısmen uygun diyenler ile uygun diyenler arasında, kısmen uygun diyenler ile çok uygun diyenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,005$) (Tablo IX).

Tablo X. Kendini Geliştirme Yöntemlerine Göre İş Tatmin Düzeyi

Kendini Geliştirmek İçin	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
Kurs ve Seminare Katılım	41	66,46	12,55	F=2,21
Hizmet İçi Eğitimlere Katılım	87	62,72	14,93	p=0,089
Herhangi Bir Faaliyette Bulunmuyorum	21	58,19	10,70	
Diğer	7	56,57	14,39	
Toplam	156	62,82	13,97	

Çalışanların kendini geliştirme yöntemleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,005$) (Tablo X).

Tablo XI. İş Tatmin Ölçeğinin Yüzdesel Hesaplaması

Mesleğinin Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından	s	%	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme yönünden	s	%
Memnun değilim	57	36,6	Memnun değilim	20	12,8
Kararsızım	46	29,4	Kararsızım	25	16,1
Memnunum	53	34,0	Memnunum	111	71,1
Mesleğinde bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	s	%	İşimle ilgili alınan kararları uygulama yönünden	s	%
Memnun Değilim	40	25,6	Memnun Değilim	43	27,5
Kararsızım	46	29,5	Kararsızım	46	29,5
Memnunum	70	44,9	Memnunum	67	43,0
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	s	%	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	s	%
Memnun Değilim	60	38,5	Memnun Değilim	116	74,4
Kararsızım	35	22,4	Kararsızım	22	14,1
Memnunum	61	39,1	Memnunum	18	11,5
Toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi bakımından	s	%	Terfi imkânının olması yönünden	s	%
Memnun Değilim	33	21,2	Memnun Değilim	76	48,7
Kararsızım	27	17,3	Kararsızım	37	23,7
Memnunum	96	61,5	Memnunum	43	27,6
Yöneticilerin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	s	%	Kendi fikirlerimi rahatça kullanmama imkân vermesi yönünden	s	%
Memnun Değilim	54	34,6	Memnun Değilim	58	37,2
Kararsızım	49	31,4	Kararsızım	47	30,1
Memnunum	53	34,0	Memnunum	51	32,7
Yöneticilerin karar verme yeteneği bakımından	s	%	Çalışma şartları yönünden	s	%
Memnun Değilim	49	31,4	Memnun Değilim	82	52,6
Kararsızım	46	29,5	Kararsızım	40	25,6
Memnunum	61	39,1	Memnunum	34	21,7
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	s	%	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları yönünden	s	%
Memnun Değilim	18	11,5	Memnun Değilim	38	24,4
Kararsızım	21	13,5	Kararsızım	35	22,4
Memnunum	117	75,0	Memnunum	83	53,2
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	s	%	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	s	%
Memnun Değilim	37	23,8	Memnun Değilim	60	38,5
Kararsızım	47	30,1	Kararsızım	48	30,8
Memnunum	72	46,1	Memnunum	48	30,8
Başkaları için bir şeyler yapabilme yönünden	s	%	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	s	%
Memnun Değilim	11	7,0	Memnun Değilim	21	13,5
Kararsızım	19	12,2	Kararsızım	30	19,2
Memnunum	126	80,8	Memnunum	105	67,3
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	s	%	Mesleğimi yaparken yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesinden	s	%
Memnun Değilim	21	13,5	Memnun Değilim	30	19,2
Kararsızım	30	19,2	Kararsızım	37	23,7
Memnunum	105	67,3	Memnunum	89	57,0

Çalışma grubunun sorulara vermiş olduğu cevapların yüzdesel oranlarının ortalamaları genel olarak değerlendirildiğinde, Mesleğinin her zaman meşgul etmesi bakımından %36,6'sı memnun değil, Mesleğinde bağımsız çalışma imkânı olması bakımından %44,9'u memnun, Mesleğinin Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı vermesi bakımından %39,1'imemnun, Mesleğinde toplumda “saygın bir kişi” olma şansını vermesi bakımından %61,5'i memnun, Yöneticilerin emrindeki kişileri iyi yönetebilmesi bakımından %34,6'sı memnun değil, Yöneticilerin karar verme yeteneği bakımından %39,1'i memnun, Mesleğinde vicdani bir sorumluluk taşıma şansını vermesi yönünden %75'i memnun, Garantili bir gelecek sağlaması yönünden %46,1'i memnun, Mesleğinde başkaları için bir şeyler yapılabilmesi yönünden %80,8'i memnun, Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden %67,3'ü memnun, Mesleğinde kendi yeteneklerle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden %71,1'i memnun, İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden %43'ü memnun, Yaptığı iş karşılığında aldığı ücret yönünden %74,4'ü memnun değil, Terfi imkânının olması yönünden %48,7'si memnun değil, Kendi fikir ve kanaatlerini rahatça kullanması yönünden %37,2'si memnun değil, Mesleğinde çalışma şartları yönünden %52,6'sı memnun değil, Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları yönünden %53,2'si memnun, Mesleğinde yaptığı iş karşılığında takdir edilmesi yönünden %38,5'i memnun değil, Yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissi %67,3'ü memnun, Mesleğini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilmesine imkân vermesi açısından %57'si memnundur (Tablo XI).

6. Tartışma ve Sonuç

Çalışma grubu sosyo-demografik yönünden değerlendirildiğinde; çalışanların büyük bir kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Çalışma grubunun yarısından fazlası lise ve üniversite mezunudur. Çoğunluk mesleklerinde kendilerini geliştirmek için; hizmet içi eğitimlere ve seminerlere katılmıştır. Yine çoğunluğun mesleklerini kendileri seçmiş ve mesleklerini kendilerine uygun görmektedir.

Derin'in (2007:118) yapmış olduğu çalışmada sağlık personelinin bireysel özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde; büyük çoğunluğunun, 21–40 yaşlarında, ön lisans mezunu, kadın, mesleğini kendi isteğiyle seçmiş, mesleklerinin kendilerine kısmen uygun ya da uygun olmadığını ifade etmiş, mesleğinde kendini geliştirmek için de herhangi bir faaliyette bulunmadığını, mesleğinde 5–15 yıl arasında çalıştığını belirtmiştir.

Çalışma grubunun, sosyo-demografik bulguları iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiş ve cinsiyet, yaş, medeni durum ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Gelir düzeyine göre yapılan ikişerli karşılaştırmalarda 2500'den az geliri olanlarla, geliri 4501+ TL ve üzeri olanların arasında iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık önemli bulunurken, çalışılan birime göre karşılaştırıldığında farklılık önemsiz bulunmuştur. Çalıştığı yıllara göre, 0-5 yıldır çalışanlarla 21+ yıl üzeri çalışanlar arasında, 6-10 yıldır çalışanlar ile 21+ üzeri çalışanlar, 11-15 yıldır çalışanlar ile 21+ yıl üzeri çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılık önemli bulunurken, Meslek seçimi ve mesleklerinde kendilerini geliştirme faaliyetlerine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar için puanlar karşılaştırıldığında farklılık önemsiz bulunmuştur.

Çam ve arkadaşlarının (2005:216-218) çalışmasında cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve meslek grubuyla iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Yıldız ve arkadaşlarının (2003:36) yapmış olduğu çalışmada, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresinin iş doyumunu etkilemediği görülmüştür. Bu araştırmayla kıyaslandığında sonuçlarla uyumludur.

Derin'in (2007:118) yaptığı çalışmada sağlık personelinin mesleğin kişiliğine uygunluk durumu değişkenine göre incelendiğinde; mesleğinin kendisine çok uygun ve uygun olduğunu düşünen sağlık personelinin, mesleğinin kendisine uygun olmadığını ya da kısmen uygun olduğunu düşünen sağlık personeline göre daha yüksek iş doyum puanı aldığı görülmüş ve aralarındaki fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmuştur ($P<0.05$).

Çalışma grubunun tatmin ve memnuniyet yüzdelerine göre, bağımsız çalışma imkânı, Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı, Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını vermesi, Yöneticilerin karar verme yeteneği, Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını vermesi, Garantili bir gelecek sağlaması, Başkaları için bir şeyler yapılabilmesi, Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi, Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi, İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması, Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları, Yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissi, Mesleğini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilmesine imkân vermesi açısından “memnun” oldukları belirlenmiştir.

Ancak bununla birlikte, Mesleğinin her zaman meşgul etmesi, Yöneticilerin emrindeki kişileri iyi yönetebilmesi, Yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret, Terfi imkânının olması, Kendi fikir ve kanaatlerini rahatça kullanması, Çalışma şartları yönünden, Yaptığı iş karşılığında takdir edilmesi yönünden “memnun olmadıkları” saptanmıştır.

Derin, (2007:118-119) çalışmasından, sağlık personelinin gelir düzeyi değişkenine göre gelir düzeyini yüksek olarak algılayan sağlık personelinin iş doyum puanı, orta ve düşük olarak algılayan sağlık personeline göre daha yüksek bulunmuştur.

Topçu (2009:83-84) yapmış olduğu çalışmada sağlık personelinin yarıya yakını çalışma ortamından memnun olmadığını ve çalışma ortamı için kurumun fiziki koşullarının yeterli olmadığını belirtmiştir.

Yılmaz'ın (2014:88) ise çalışmasında, İşimin toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi yönünden çoğunluğun tatmin olduğu, bir diğer ifade olan “İşimin vicdanımla karar vermeme olanak tanınmasından, Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan tatmin oldukları görülmüştür. İş ortamındaki mesai arkadaşlarının birbiri ile anlaşmaları, Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının verilmesi, İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlanması, Yaptığım iş karşılığında duyduğu başarı hissi yönünden tatmin olmuş oldukları görülmüştür. Bu çalışma Yılmaz'ın (2014) yapmış olduğu çalışma ile paralellik göstermektedir.

Bu araştırmada hastanede görev yapan büro memurlarının iş tatmin düzeyleri ve iş tatminlerini etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmanın sonunda memurlarının iş tatmininin yükseltilmesi için yapılabilecek öneriler;

✓ Büro memurlarının çalışma ortamının konforu hem psikolojik hem fizyolojik olarak düzenlenmelidir.

✓ Memurların kendilerini rahat ifade etmeleri sağlanmalı, genel çerçeveyi aşmadan, kendini geliştirebilecek fırsatlar verilmelidir.

- ✓ Kurumda çalışan memurlar ile yönetim arasında ilişkilerin daha iyi hale gelmesi için düzenli aralıklarla memnuniyet anketleri yapılmalıdır.
- ✓ Memurların, sağlık kuruluşlarında hasta bireylere hizmet vermesine bağlı olarak yıpranma payı göz önünde bulundurulup takviye destekler, çalışma molaları verilmelidir.
- ✓ Memurların çalışma ortamları kalite standartlarına uygun hale getirilmelidir.
- ✓ Memurların sağlık kuruluşunun döner sermaye gibi ek ücret imkanlarından adil bir şekilde yararlanmalıdır.
- ✓ Çalıştıkları kurumdan, tam bir iş doyumunu sağlamak için terfi imkânı elverişli olmalı buna bağlı olarak en etkili motivasyon aracı olan maaş artışı ve yöneticilerin desteği hissedilir kılınmalıdır.

Etik Kurallar: Bu çalışma uluslararası etik kurallara uygun olarak; Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulundan 24.05.2019 tarihinde izin alınmıştır.

Anket uygulama izni; çalışmanın yapılabilmesi için Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Başhekimliğinden 2 Temmuz 2019 tarihinde anket uygulama izni alınmıştır.

Ayrıca bu çalışma; 4th International Congress on Tourism, Economic and Business Science October 20-22, 2021, Istanbul, Turkey kongresinde, sözlü sunum, özet bildiri ve tam metin yer almıştır.

Kaynakça

- Acuner, T., Şebnem A. A. (2001), *Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyetini Sağlamadaki Rolü*. Pazarlama Dünyası, (4): 61-64.
- Aktepe, C. (2018), *Müşteri İlişkiler Yönetiminde Müşteri Hizmetleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arslan, M. (2014), *Müşteri İlişkiler Yönetimi*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu.
- Atay, F., (2006), *Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yalova: Sakarya Üniversitesi.
- Barlow, J. (1998), *Her Şikâyet Bir Armağandır*. Çev.: Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ., (2008), *İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Sakarya: Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1): 1-18.
- Çam, O., Akgün, E., Babacan, A., Bilge, A., Keskin, G. (2005), *Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hekimlerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İzmir: 3. Uluslararası- 10. Ulusal Hemşirelik Kongresi Özet Kitabı
- Derin, N. (2007), *Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Psikiyatri Hemşireliği Bilim Dalı.

- Elbaşıoğlu, E. (2001), *Müşteri İlişkileri Yönetimi: Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzulugil, Ş. (2012), *Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi University Journal Of The School Of Business Administration Cilt/Vol:41, Sayı/No:1, 129-141 Issn: 1303-1732 – www.ifdergisi.org
- Özdemir, Ş. (2009), *İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pekmezci, T., Demireli, C., Batman, G., (2008), *İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama*. Konya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (22):1-16
- Pozitifkurumsal (2020), *Müşteri Hizmetleri Nedir*, <https://www.pozitifkurumsal.com>
- Saygılı, M., Çelik, Y. (2011), *Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamına İlişkin Alguları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 14(1): 1-33
- Topçu M., Ü. (2009), *Malatya İl Merkezinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler*. (Doktora Tezi) Malatya: Malatya Üniversitesi.
- Tolon, M. (2018), *Müşteri İlişkiler Yönetiminde Müşteri Hizmetleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tor, S., S., (2011), *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 13 (20): 53-63.
- Yıldız, N., Yolsal, N., Ay, P., Kiyan, A. (2003), *İstanbul Tıp Fakültesinde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu*. İstanbul: İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası, 66 (1): 34-41.
- Yılmaz, T. (2014), *Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.