



SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR İNCELEMESİ

A LITERATURE REVIEW ON JOB SATISFACTION OF HEALTH SECTOR EMPLOYEE

Dr. Öğr. Üyesi Polathan KÜSBECİ¹

ÖZ

Kurumların başarısında iş tatmini önemli bir kavramdır. Bireyler yaşamlarının önemli bir kısmını işyerinde çalışarak geçirmektedir. Özellikle hizmet sektörü olarak faaliyet gösteren sağlık kurumlarında iş tatmini daha da ön plana çıkmaktadır. Çalışan bireyler, çalışma ortamını elverişli biçimde algılaması ve maddi olarak beklentilerine cevap verilmesi sonucunda kurumlarından memnun kalmaktadır. Bu bağlamda iş tatmini çalışan bireylerin işini severek faaliyet göstermesinde önemli bir faktördür. Böylelikle çalışan bireylerin sahip oldukları tutum ve hisler çalıştığı organizasyondaki bakış açılarıyla şekillenmektedir. Çalışanların işlerine olumlu duygular beslemesi yüksek iş tatminine neden olurken, olumsuz tutum içinde olan çalışanlar ise düşük iş tatminine sahip olmaktadır. Bu doğrultuda, sağlık kurumu çalışanlarının iş tatmininin sağlanması doğrudan kurumun etkin ve verimli olabilmesine neden olmaktadır. Kurumda sağlanan yüksek seviyedeki iş tatmini sonucunda, çalışan bireylerin kuruma bağlılıkları artmakta ve örgütsel performans olumlu bir biçimde artış göstermektedir. Bu noktadan hareketle, iş tatmini çalışan bireylerin refah seviyesini önemli ölçüde etkileyerek yaşam memnuniyetini arttırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Sağlık Kurumları, Motivasyon, Firma Performansı.

JEL Sınıflandırma Kodları: J20, J21, J28, J29.

ABSTRACT

Job satisfaction is an important concept in the success of institutions. Individuals spend a significant part of their lives working in the workplace. Especially in health institutions operating as a service sector, job satisfaction comes to the fore even more. Employees are satisfied with their institutions as a result of perceiving the working environment favorably and meeting their financial expectations. In this context, job satisfaction is an important factor for working individuals to enjoy their job. Thus, the attitudes and feelings of working individuals are shaped by the perspectives of the organization they work for. Employees' positive feelings towards their jobs cause high job satisfaction, while employees with negative attitudes have low job satisfaction. In this direction, ensuring the job satisfaction of the employees of the health institution directly causes the institution to be effective and productive. As a result of the high level of job satisfaction provided in the institution, the commitment of the working individuals to the institution increases, and also the organizational performance increases in a positive way.

Keywords: Job Satisfaction, Health Institutions, Motivation, Firm Performance.

JEL Classification Codes: J20, J21, J28, J29.

¹  Kapadokya Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, scholar@polathan.com

EXTENDED SUMMARY

Job satisfaction is one of the important concepts that attracts the attention of academicians as well as organizations. Individuals spend a large part of their lives operating in the institution where they are located. Ensuring job satisfaction by institutions provides important contributions in terms of improving the welfare of employees. With the globalization, every organization is faced with many factors in terms of competition in the process of continuing its life. Human is the most important resource in terms of the organization, so, the institution needs to improve the working conditions of individuals and other related issues, etc. The fact that institutions can provide job satisfaction effectively offers many advantages in terms of both employees and the success of the institution. Ensuring job satisfaction of the employees of the health institution operating as a service sector provides a positive development both in the success of the institution and in the satisfaction of the service received by the patient.

Many factors play an active role in increasing the performance of employees. The most important factor in increasing the performance of individuals working in health institutions is job satisfaction. Therefore, ensuring job satisfaction in working individuals is directly related to increasing the success of institutions. The higher the job satisfaction level of the employee, the higher the level of enjoyment of the employee from his/her job. As a result of this situation, the employee who is quite satisfied with the working conditions can make positive contributions to the efficiency and effectiveness of the institution by making extra efforts. Moreover, ensuring job satisfaction in working individuals not only ensures better performance in the institution but also increases the commitment of working individuals to the organization. Employees who are generally satisfied with their jobs give outstanding performance and tend to be highly committed to the organization. Thus, a successful organization must ensure a good relationship between employees and employment. For this reason, employers must provide all evaluations fairly to prevent employees' dissatisfaction with the institution.

Ensuring job satisfaction of health institution employees is important in terms of the quality of service provided to patients. For this reason, the happy functioning of the employee in the institution brings many advantages in terms of the organization. Therefore, the fact that the managers in health institutions value their employees increases the sense of belonging of the employees to the work. On the contrary, the lack of job satisfaction of the working personnel may cause the working individuals to have anxiety about the future and to encounter many factors such as making wrong decisions. In addition, job dissatisfaction in working individuals can cause problems such as health and communication difficulties. For this reason, one of the most important conditions for healthcare professionals to be more successful and productive in the services they provide to patients is to provide positive job satisfaction in the institution.

During the literature study titled Job Satisfaction in Health Institutions, all sources were examined in a wide range. In particular, the previous studies on job satisfaction were mostly obtained online, and a wide range of information was accessed by using the Mendeley program. In the light of this information obtained, it has been extensively researched and presented what kind of situations the health institutions will encounter as a result of providing or not providing job satisfaction to the personnel working in health institutions. Within the scope of the literature research, job satisfaction provides many advantages for the personnel working in the institution. Especially for the personnel working in health institutions, job satisfaction comes to the fore even more. In this direction, ensuring the job satisfaction of the health personnel, who play an important role in the recovery process of the patient, causes the patient to be satisfied with the service received during the recovery process, as well as the loyalty of the employees to the institution and satisfaction with their work. From this point of view, the fact that the managers in health institutions can provide job satisfaction of their staff positively affects patient satisfaction as well as increases the loyalty of the employees to their institution. As a result of the literature review, the results obtained in the case of ensuring the job satisfaction of the personnel working in health institutions are explained.

Managers in healthcare organizations have a significant impact on employees. The successful competitiveness of health institutions depends on the retention of qualified and experienced personnel and requires the successful implementation of strategies. Managers working in health institutions should be able to implement the necessary strategies to increase job satisfaction. Therefore, efficiency and effectiveness in hospitals are carried out by the managers of the well-functioning institution. As a result of the high job satisfaction and morale of the health personnel, the quality of service provided is reflected positively on both the patients and the organization's management. Job satisfaction emerges as a more important situation especially for health personnel who are interested in people's health. For this reason, job satisfaction is very important for the personnel working in the health institution. So, the activities of health personnel constitute the lifeblood of human life, and a mistake made can cause irreparable results, and even cause the loss of the patient's life. Job satisfaction emerges as an important element due to the intense communication between the patient receiving service in the health sector and the health personnel providing service. That's why health institutions need to be able to implement the management and strategies necessary to ensure the job satisfaction of their employees. With the global pandemic period, we are currently going through, the job satisfaction of healthcare personnel comes to the fore even more in the recovery process of the patient.

In general, it is seen that the organizational climate affects the work commitment of health workers positively. In this study, various studies on job satisfaction are discussed. In future studies, it will be possible to expand the sample and conduct a literature study, which will give more reliable results. In particular, it is important to examine the future studies within this framework.

1. GİRİŞ

İş tatmini organizasyonların yanı sıra akademisyenlerin de dikkatini çekmekte olan önemli kavramlardan biridir. Bireyler yaşamlarının büyük bir bölümünü bulunduğu kurumda faaliyet göstererek geçirmektedir. Kurumlar tarafından iş tatmininin sağlanması çalışan bireylerin refahının iyileştirilmesi açısından önemli katkılar sunmaktadır. Küreselleşme ile birlikte her organizasyon yaşamını devam ettirme sürecinde rekabet açısından birçok faktör ile karşı karşıya kalmaktadır. İnsan organizasyon açısından en önemli kaynak olup, bireylerin çalışma koşullarının vb. diğer unsurlarının dikkate alınarak iyileştirilmesi kurum açısından önem teşkil etmektedir. Kurumların iş tatminini etkin bir biçimde sağlayabilmesi hem çalışanlar hem de kurumun başarısı açısından birçok avantaj sunmaktadır. Hizmet sektörü olarak faaliyet gösteren sağlık kurumu çalışanlarının iş tatmininin sağlanması hem kurumun başarısı, hem de hastanın aldığı hizmetten memnun kalınmasında olumlu gelişme sağlamaktadır.

Çalışanların performansının artırılmasında birçok unsur etkin biçimde rol oynamaktadır. Sağlık kurumunda çalışan bireylerin performansının artırılmasındaki en önemli faktör ise iş tatminidir. Dolayısıyla çalışan bireylerdeki iş tatmininin sağlanması kurumların başarılarını arttırmasında doğrudan ilişkilidir. Çalışan bireyin iş tatmin derecesi ne kadar yüksek ise, çalışan bireyin işinden duyduğu zevk derecesi de o kadar yüksektir. Bunun sonucu olarak çalışma koşullarından oldukça memnun olan çalışan birey ekstra çaba göstererek kurumun verimliliğine ve etkinliğine olumlu katkılar sunabilmektedir. Dolayısıyla çalışan bireylerde iş tatmininin sağlanması hem kurumda daha iyi performansın sergilenebilmesini sağlamakta, hem de çalışan bireylerin organizasyona olan bağlılığını arttırmaktadır. Genellikle işinden memnun olan çalışan bireyler, yüksek performans göstermekte ve kuruma son derece bağlı olma eğilimindedir. Dolayısıyla başarılı bir organizasyonun, çalışanlar ile istihdam arasında iyi bir ilişkinin kurulmasının sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle işverenler çalışan bireylerini kurumdaki memnuniyetsizliğini önleyebilmek için tüm değerlendirmelerin adil bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bunun nedeni, çalışanların genellikle işlerini organizasyon içinde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmeleri ve iş koşullarının beklentilerini karşılayıp karşılamamasıdır (Omar vd., 2020: 41).

Sağlık kurumu çalışanlarının iş tatmininin sağlanması, hastalara sağlanan hizmetin kalitesi açısından önemlidir. Bu nedenle kurumdaki çalışan bireyin mutlu bir biçimde faaliyet göstermesi organizasyon açısından birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, sağlık kurumlarındaki yöneticilerin çalışan bireylerine değer vermesi çalışanların işe aidiyet duygusunu arttırmaktadır. Bunun aksine, çalışan personellerin iş tatmininin sağlanmaması çalışan bireylerin gelecek kaygısı taşınmasına ve yanlış kararlar alabilmesi gibi birçok faktörle karşılaşabilmesine neden olmaktadır. Ayrıca çalışan bireylerdeki iş tatminsizliği sağlık ve iletişim zorlukları gibi sorunların yaşanmasına da neden olabilmektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının hastalara sunmuş oldukları hizmetlerde daha başarılı ve verimli olabilmelerinin en önemli koşullarından biri kurumdaki iş tatmininin olumlu bir biçimde sağlanabilmesidir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı, 1920'li yıllarda ileri sürülmüş olmasına rağmen öneminin anlaşılması ancak 1930 ve 1940'lı yıllarda belirginleşmiştir. İş tatmini kavramı farklı sosyal bilim alanındaki araştırmanın konusu olarak ele alınmaktadır. İş tatmini uzun zamandan beri araştırma konusu olmasına rağmen, çağdaş yönetim anlayışına göre önemini kaybetmeyen bir unsur olarak yerini korumaktadır (Arslanoğlu vd., 2020: 25). İş tatmini kavramı, bir bireyin işine karşı tutumundaki duygusal tepkisini ifade etmesi nedeniyle organizasyon için çok önemli bir konudur. Özellikle bu kavram kurumda faaliyet gösteren çalışan bireylerin davranışlarını etkileyecek bir dizi bireysel algıyı belirtmektedir (Hendri, 2019: 1212). Bu nedenle iş tatmini bireylerin işlerini ne ölçüde sevip sevmeyişini veya bireyin kendisini ne ölçüde algıladığına göre belirlenen ruh hali olarak açıklanmaktadır (Troesch ve Bauer, 2017: 390). Bu bilgiler ışığında iş tatmini, çalışan bireylerin işleri hakkında sahip oldukları tutum ve hislerdir. Çalışan bireylerin iş tatmini; faaliyet gösterilen ortamdan, çalışma koşullarından, adil ödüllerden ve meslektaşlarla olan iletişim gibi iş bileşenlerinden şekillenebilmektedir (Ocen vd., 2017: 744-745).

İş tatmini, çalışan bireyin iş deneyimini değerlendirilmesi sonucundaki olumlu duygusal durumunu ifade etmektedir. Bu tanım göz önüne alındığında iş tatmini, çalışan bireylerin işlerindeki beklentiler ile işlerinden hissettikleri arasındaki uyum olarak anlaşılabilir (Wang ve Brower, 2019: 4). İş tatmini bireyin şu anda işgal

ettiği iş rolü veya işin farklı yönlerine yönelik olumlu bakış açısı olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, çalışanların çeşitli iş unsurları hakkındaki duygularının bir kümesidir (Chipunza ve Malo, 2017: 150-151). İş tatmini, bireyin iş deneyimlerini geriye dönük bir biçimde değerlendirilmesinden kaynaklanan ve genellikle çalışan bireylerin mevcut işlerinden ne kadar zevk aldığını yansıtan duygusal bir yapıdır. Bu nedenle iş tatmini bireyin daha fazla yaşam memnuniyeti ve fiziksel sağlık gibi bir dizi olumlu değişkenle ilişkilendirilmektedir (Allan vd., 2018: 39).

İş tatmini çok yönlü karmaşık bir olgudur. Çünkü kişisel, sosyal, kültürel, çevresel ve finansal faktörler gibi çeşitli nedensel faktörlerle ilişkilidir. İş tatmininin doğası, çalışanların iş tatmini düzeyini belirlemede önemli bir faktördür. İş tatmini bir bireyin mevcut iş durumuna karşı duygusal tepkisini oluşturmaktadır. İş tatmini, bireyin işinden ne istediği ile onu nasıl algıladığı, ne olarak algıladığı arasındaki bir ilişki olarak açıklanmaktadır. İş tatmini, çalışanların işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançlar bütünüdür. Aslında çalışan bireyin işine karşı genel tutumu eşit derecede iş tatmini olarak görülebilmektedir. İş tatmini, hem içsel hem de dışsal niteliklerle çok boyutlu olarak ortaya çıkmaktadır (Stankovska vd., 2017: 160). İş tatmini, organizasyon bünyesinde çalışan bireylerin performansı ile ilgili birçok davranışsal yönü etkileyen önemli bir duygusal yapıdır. Çalışan bireylerin işlerini nasıl hissettiğini tanımlayan genel bir kavramdır. Dolayısıyla organizasyonlar bundan önemli ölçüde yararlanmaktadır. Çünkü işinden memnun biçimde faaliyet gösteren çalışanların işi bırakma, devamsızlık ve geç kalma olasılıkları daha düşüktür. Bunun sonucunda ise, kurum hedeflerine daha hızlı adımlarla ilerleyebilme fırsatını yakalayabilmektedir. Yüksek düzeyde iş tatmini, kurumda maliyeti önemli ölçüde düşürmekte olup, çalışan bireyin kuruma olan bağlılığını artırmakta ve örgütsel performansı olumlu biçimde yükseltmektedir. Bu bağlamda çalışan bireyler açısından iş tatmini önemli faktör olup, genel yaşam memnuniyetlerini ve refahlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Al-Asadi vd., 2019: 474). İş tatmini, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi uygulaması alanındaki önemli unsurlarından biridir. Çalışanların işlerine yönelik tutumlarını ve kuruma olan bağlılıklarını yansıtmaktadır. Bu bilgiler çerçevesinde iş tatmini, bireylerin çalışmasının değerlendirilmesinden kaynaklanan hoş duygusal bir durum olarak ifade edilmektedir. Ayrıca belirtilmesi gereken önemli bir husus ise, iş tatmini motivasyon birbiriyle ilişkili olan iki kavramdır. İş tatmini çalışan bireylerin motivasyonu üzerinde etkili olurken, motivasyon ise çalışanların iş algılarında belirleyici olmaktadır (Gopinath ve Kalpana, 2019: 220).

2.2. İş Tatmininin Özellikleri

Literatürde iş tatmini üzerine yapılan tanımlamalar büyük ölçüde bireylerin işleri hakkındaki olumlu veya olumsuz duygularıyla ilgilidir. Aynı zamanda iş tatmini çalışan bireyin tarafsız bir şekilde işten, yani çalışma ortamından aldığı tepki olarak belirtilmektedir. İş tatmini örgütsel bağlılık gibi çalışanın davranışını anlayarak motivasyonu ve performansı artırarak organizasyonun başarısının sağlanmasında kritik bir unsurdur. Bu konu üzerine yapılan birçok sayıdaki araştırma bu iki yapı arasındaki ilişkiyi keşfetmeye odaklanmakta ve iş tatmininin örgütsel bağlılıkla güçlü bir korelasyona sahip olduğunu belirtmektedir (Chordiya vd., 2017: 182-183). İş tatmini unsuru hem kuruluşlardaki çalışanları, hem de onları inceleyen kişiler için önemli bir husustur. İş tatmini organizasyonel araştırma için büyük bir endişe kaynağı olup çalışanın performansı ve memnuniyeti için çok önemlidir. İş tatmini aynı zamanda bireyin iş değerlerini elde ederek işinin değerlendirilmesinden kaynaklanan hoş duygusal durum olarak açıklanabilmektedir. Kuruluşların yetkin çalışanları elinde tutamaması, onları memnuniyetsizliğe sürükleyebilmektedir. Bunun sonucunda kuruluşun üretkenliğini ve kalitesini önemli derecede engelleyebilmektedir. Bu bilgiler göz önüne alındığında, çalışanın işine bağlılığı ve iş yapısıyla tatmin olması önemli bir belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, çalışanların verdiği hizmetin kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Kurumun başarısı işinden memnun olan ve işyerinde organizasyona daha uzun süre hizmet etmeyi amaçlayan çalışanlar tarafından geliştirilmektedir (Iqbal vd., 2017: 3). Çalışan bireyin iş tatmininin göstergeleri ise şunlardır (Badrianto ve Ekhsan, 2020: 87):

- ✓ Çalışmaktan zevk alır,
- ✓ Çalışmayı sever,
- ✓ Çalışma moralini yüksek tutar,
- ✓ Disiplini sağlar,
- ✓ Çalışma performansını arttırmaktadır.

Örgütün sağlığı açısından iş tatmini ve işyeri huzuru yüksek olanlar sağlıklı örgütleri temsil etmektedir. Bundan dolayı sağlıklı olan hizmet örgütlerinde iş tatmini ve iş yeri huzuru yüksek olacağından müşteri tatmini de doğrudan artış göstermektedir. Bunun sonucu olarak sağlıklı örgütlerde çalışanlara önem verilmekte olup, işe

gelmeme ve işten ayrılma gibi sorunlar az yaşanmaktadır. Dolayısıyla çalışanların güvenliği sağlanmakta olup, çalışanlar kendilerini daha rahat bir ortamda hissedebilmektedir. Sağlıklı örgütlerin sahip oldukları bunun gibi özellikler iş tatminini artıran önemli unsurlardır (Tuğal vd., 2017: 481-482). Spector tarafından getirilen iş tatmininin tanımı, işgören tutumlarının ödeme, terfi, teftiş, ek menfaatler, olası ödüller, çalışma usulleri, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişimden etkilenmesi şeklindedir (Bağcı, 2018: 313-314).

Bir çalışanın deneyiminin arzulanana sonuca dayalı iyimser tutumu iş tatmini olarak kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak çalışanların işlerine yönelik beklentilerinin, yaptıkları işin doğruluğuna kıyasla nasıl karşılandığını göstermektedir. İş tatmininin beş önemli yönü bulunmaktadır. Bunlar ise; maaşlar, terfi fırsatları, denetleme, işin doğası ve meslektaşlarıdır. Dolayısıyla iş tatmini, çalışanların işiyle ilgili duygularını yansıtmakta olup, işin değerinin çalışanların gereksinimleri ile ne ölçüde tutarlı olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların bir çalışma ortamında işle ilgili beklentileri karşılama deneyimi iş tatmini ile ilgilidir (Pandey ve Asthana, 2017: 96).

Hussein ve Wahidi (2018), sağlık sektöründe liderlik ve iş tatmini üzerine araştırmada bulunmuşlardır. Liderlerin fikirleri ve ortak vizyonu çalışanlar ile paylaşmasının onlarla güçlü bir ilişki kurulmasında önemli olduğu belirtilmektedir. Liderlerin karar alma süreçlerinde çalışanların katılımlarını sağlayarak profesyonel sorunları çözmelerinde çalışanların önemine güçlü bir şekilde odaklanılması gerektiği belirtilmektedir. Böylece çalışan bireylerin iş tatmini sağlanması ile performanslarını ve üretkenliklerinin artırılmasında önemli rol oynayacağı ifade edilmektedir (Hussein ve Wahidi, 2018: 52-53). Bu bağlamda yüksek iş tatmini, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha iyi performansa yol açmaktadır. Dolayısıyla farklı faaliyetlere katılım ve karar alma, çalışanların iş tatminini önemli derecede artırmaktadır. Bu nedenle etkili liderlik davranışı çalışanların iş tatminini artırmaktadır. Diğer yandan, belirsiz iş beklentileri, daha yüksek iş yükü, elverişli olmayan çalışma koşulları ve amirle verimsiz ilişki, bireysel ve örgütsel performansı etkileyen duygusal yorgunluğa ve iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır (Asrar-ul-Haq vd., 2017: 2354).

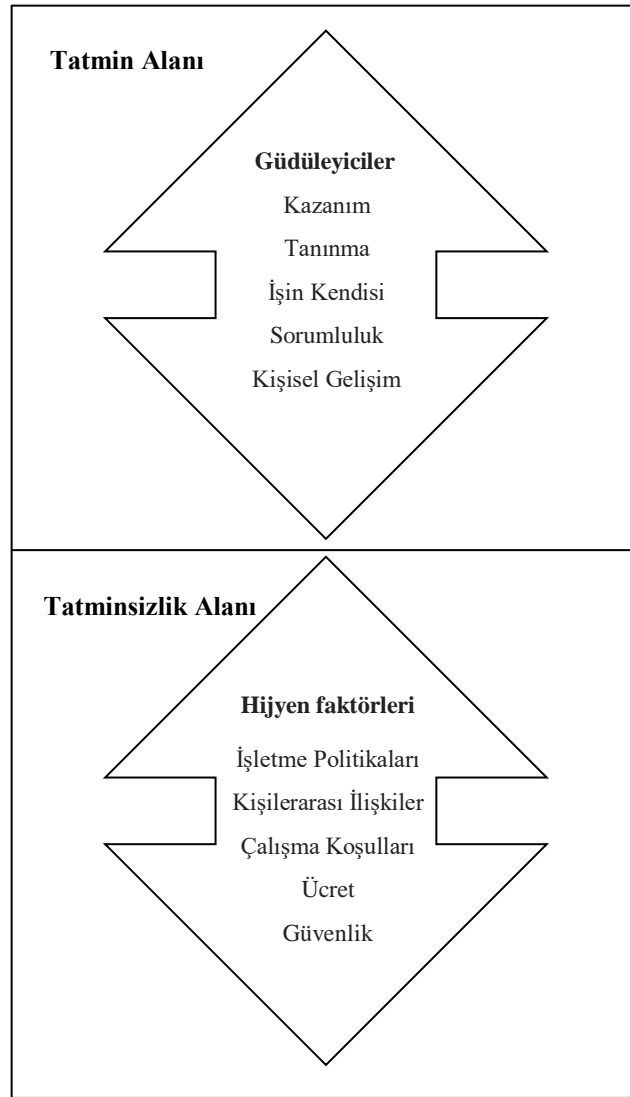
Kurumların başarısı giderek daha çok yetenekli çalışanlarına bağlı hale gelmektedir. Dolayısıyla herhangi bir kurumda çalışan bireylerin motivasyonunun sağlanabilmesi önemli bir unsurdur (Slimane, 2017: 40). Bu nedenle çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini sağlayabilmek için kurumun karar verme süreçlerine katılımlarının sağlanması önemlidir. Bunun sonucu olarak çalışan bireyler kendilerini ayrıcalıklı hissetmekte ve kuruma olan bağlılıkları artmaktadır. Kuruma olan bağlılığın gelişmesi ise, daha yüksek bir çalışan performansı ile sonuçlanmaktadır. Benzer şekilde, sadık çalışanlar sadakatsiz çalışanlardan daha üretken olduğundan, çalışanların üretkenliğini belirlemede de çalışan bağlılığı eşit derecede önem kazanmaktadır (Soto ve Rojas, 2019: 84). İş tatmini bireyin işyerinde mutluluğunu arttırmakta olup, işine daha çok bağlanmasını, verimliliğin artmasını, fire miktarının azalmasını ve işgücü devir oranının düşmesini sağlamaktadır. Buna karşılık tatminsizlik durumunda ise; işe devamsızlık, işgücü devir hızı ve işten ayrılma niyeti artmakta, örgüte bağlılık azalmakta, işyerinde yabancılaşma, stres, işyerine zarar verme, fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar artmakta olup, verimlilik ise düşmektedir. Bu bilgiler ışığında kurumda çalışan bireylerin iş tatmininin sağlanması işletme başarısı açısından temel bir unsurdur (Alnıaçık vd., 2020: 46).

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, kişinin işle ilgili inançlarına, değerlerine ve hedeflerine atıfta bulunan ve davranışsal eğilimlere rehberlik eden bir süreç aracılığıyla iş deneyiminin değerlendirilmesiyle ilgilidir. İş tatmini kişinin yaptığı işin değerlendirilmesinden ve bu değerlendirmenin önemli değerlerin tatmini ile ilgili izin verdiğinin anlaşılmasından kaynaklanan zevkli bir duygusal durumdur. Bu kavram, hem genel değerlendirmeyi hem de işle ilgili farklı faktörlerin yargılanmasını içerdiği için çok boyutludur. Bu faktörler; maaş ve yan haklar, meslektaşlar, denetim, çalışma koşulları, işin doğası, kariyer gelişimi, iş istikrarı, kişisel gelişim ve iş miktarıdır. Literatürde en çok maaş, iş arkadaşları, liderlik, terfiler ve kişinin işinin doğasından duyulan memnuniyet üzerinde durulmaktadır (Satuf vd., 2018: 181). Bu yönüyle iş tatmini çok yönlü bir kavramdır. Çalışanın ilgisini, çalışan bireylerin ne kadar iyi performans gösterdiğini ve çalışanların verilen görevlerden ne kadar zevk aldığını etkileyen iş tatmininin birkaç boyutu vardır. İş tatmininin her yönü için memnuniyet seviyesinin ölçülmesi, kuruluşların iyileştirme gerektiren belirli iş yönlerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Lim vd., 2017: 31).

İş tatmini organizasyona iyi uyum sağladığında gerçekleşmekte olup, çalışanların işleriyle ilgili algıladıkları ve ifade ettikleri bir dizi olumlu duyguları barındırmaktadır. Dolayısıyla çalışan bireyler, çalışma ortamlarını elverişli, tatmin edici ve maddi olarak ödüllendirici olarak algıladıkları işlerinden ve organizasyonlarından daha memnun olmaktadır (Jehanzeb ve Mohanty, 2018: 175). Ücret, çalışan memnuniyetindeki ana faktörlerden biri

olup teşvik edici bir güçtür. Çalışma koşulları; normal çalışma koşulları, çalışanların olumsuz koşullara karşı memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilmektedir. İş arkadaşlarıyla ilişkiler; çalışanların iyi kişilerarası ilişkileriyle birlikte yoldaşlık, çalışanın duygusal durumunu destekleyen olumlu ve daha üretken bir çalışma ortamı oluşturmaya katkıda bulunmaktadır. Terfi yetenekleri kişisel gelişim, daha fazla sorumluluk alma ve sosyal tanınma için fırsatlar sağlamakta ve doğrudan kazançtaki artışla ilgili olmaktadır (Dalkrani ve Dimitriadis, 2018: 17).



Şekil 1. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: MacPherson, 2019: 15.

Şekil 1'de Herzberg'in Çift Faktör Teorisi gösterilmektedir. Güdöleyiciler ve Hijyen faktörleri olarak iki alanda belirtilmektedir. İş tatmini çalışanların; meslektaşları ve yöneticilerle ilişkileri, maaş dahil iş ödülleri, ilerleme ve çalışma koşullarının kalitesi ile ilgili öz değerlendirmelerini içermektedir. İş tatmini, bir bireyin bir işte ne istediği veya değer verdiği ile bir işte gerçekte sahip olduğu şey arasındaki tutarsızlıktan kaynaklanmaktadır. Eşleşme ne kadar yakınsa, çalışanlar değer verdikleri sonuçları aldıklarını o kadar çok algılamakta ve iş tatmini o

kadar yüksek olmaktadır (Drydakis, 2017: 3). İş tatmini, genel yaşam memnuniyeti, benlik saygısı, stres, fiziksel gibi birçok değişken tarafından etkilenebilmekte ve ölçülebilmektedir (Al-Abdullat ve Dababneh, 2018: 520).

İş tatmini bir çalışan tarafından iş hakkındaki özelliklerin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu bir duygudur. İşle ilgili olumlu duyguları olan kişiler yüksek düzeyde iş tatminine sahipken, işle ilgili olumsuz duyguları olan kişiler ise, düşük düzeyde iş tatminine sahip olmaktadır. Bu nedenle iş tatmini, insanların işleri hakkında sahip oldukları tutum ve hisler olarak açıklanmaktadır (Alromaihi vd., 2017: 3). Frederick Herzberg 1974'te teorisinde, işin kendisinin herhangi bir organizasyonun çalışanları arasındaki iş tatminini, büyük ölçüde etkileyen iş tatmininin en önemli göstergesi olduğu belirtilmektedir. Bu teoride iş tatmini iki süreklilik modelinin bir tarafında iş tatmini, diğer tarafında ise iş tatminsizliğini gösteren bir yaklaşım belirtilmektedir. Herzbergs'in teorisi, işin özelliklerinin hem iş tatmini hem de iş tatminsizliği açısından farklı olduğunu kabul etmektedir. Herzberg teorisi, bu iki tür faktörün motive edici ve hijyen faktörleri olarak kategorize edilebileceğini vurgulamaktadır. Çalışanlar arasındaki iş tatminini artırmak için büyüme ve gelişme fırsatı, tanınma ve başarı gibi motivasyon unsurları kullanılırken, kişiler arası ilişki, ücret / tazminat ve çalışma koşulları gibi hijyen faktörlerinin kuruluş tarafından karşılanması gerekmektedir. Motive ediciler iç faktörler olarak kabul edilirken, hijyen faktörleri ise, dış faktörler olarak belirtilmektedir. Motive ediciler iyi olduğunda memnuniyetin artış göstereceği belirtilmektedir. Hijyen faktörünün iyi olmasında ise, iş tatminsizliği daha az olacağı açıklanmaktadır. İş tatmini çalışan bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamak için hem iç hem de dış özelliklerine bağlı olmaktadır. Herzberg motivasyon teorisi, çalışanlar arasındaki motivasyonu ve iş tatminini etkileyen bir organizasyonun motivasyonuna ve hijyen faktörlerine vurgu yapan çok önemli motivasyon teorilerinden biridir (Khanna, 2017: 77-78). Dışsal faktörler çalışanların işlerinin yapısını desteklerken, içsel faktörler çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmakta ve bu da onları işlerini yapmaya motive etmektedir. Bu nedenle, bir kurumdaki yöneticilerin çalışanlarını hem içsel hem de dışsal iş tatmini düzeyini artırması açısından gerekli stratejileri geliştirmesi önem kazanmaktadır. İş tatmininin boyutlarından biri kişinin duygusuyla ilgili tutumdur. Bu yüzden motivasyonla da ilişkili olmaktadır. Herzberg tarafından geliştirilen teori, Madura (2007) tarafından çalışanın memnuniyetini ve memnuniyetsizliğini artıran faktörler olarak tanımlanan hijyen faktörü ve motivasyon faktörüdür. İş tatmininin üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar ise şunlardır (Pio ve Tampi, 2018: 759):

- ✓ İş tatmini, bir iş durumuna karşı duygusal tepkidir. Bu nedenle iş tatmini görülebilir ve tahmin edilebilmektedir.
- ✓ İş tatmini genellikle elde edilen sonucun beklentiyi ne kadar iyi karşıladığı veya aştığı ile belirlenmektedir.
- ✓ İş tatmini, birkaç ilgili tutumu temsil etmektedir.

Tablo 1. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Kaynaklar	Etkileri
İşin Kendisi	Kişisel başarıyı oluşturan yapıcılık gerektiren işler iş tatmini arttırmaktadır.
İşin Kendisi (Fiziksel Talepler)	Yorucu işler iş tatminsizliğini oluşturmaktadır.
İşin Kendisi (Kişisel Talepler)	Bireyin kişiliği ile uygun işler tatmin oluşturmaktadır.
Ödüllendirme Sistemleri	Adaletli ve doğru bir performans değerlendirme sistemi tatmin oluşturmaktadır.
Çalışma Koşulları (Fiziksel)	Fiziksel ihtiyaçlar ile çalışma koşulları arasındaki tutarlılık tatmin oluşturmaktadır.
Çalışma Koşulları (Kişisel amaçlara ulaşma kolaylığı)	Amaçlara ulaşmada kolaylıklar sağlayan çalışma koşulları tatmin sağlamaktadır.

Kaynak: Kirel vd., 2004: 78.

Çalışanın iş tatminini etkileyebilecek birçok faktör bulunmaktadır. Tablo 1'de iş tatminini etkileyen faktörler gösterilmektedir. Yapıcılık gerektiren işler, adaletli ve doğru performans değerlendirme sistemi, çalışma

koşulları, işyerindeki fiziksel ve sosyal koşullar çalışan bireylerin iş tatmini seviyesini etkilemektedir (Kırel vd., 2004: 78). Çalışanın iş tatmini seviyesi, iyi çalışma koşullarının sağlanmadığı zaman düşük iş kalitesine yol açmaktadır. İş güvenliği, bir örgütün çalışanlar için ne kadar istikrarlı istihdam sağladığı anlamına gelmektedir. İçsel faktörler; meslektaşlarla ilişki, tanınma ve ilerlemeyi içermektedir (Yee, 2018: 65). İş tatmini, bir çalışan bireyin iş istikrarı, kariyer gelişimi ve rahat bir iş hayatı dengesi yaşadığını hissettiğinde ortaya çıkmaktadır. Yapılan iş bireyin beklentilerini karşıladıkça iş tatmini de artış göstermektedir. İş tatmini yukarıda da açıklandığı gibi, kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durumdur. İçsel tatmin, insanların işle ilgili görevlerin doğası, becerilerin kullanımı ve başarı duygusu hakkında nasıl hissettiği ile ilgilidir. Dışsal iş tatmini ise, insanların iş görevlerinin dışsal yönleri veya işin kendisi (iş görevleri) hakkında nasıl hissettiğiyle ilgilidir. Unutulmamalıdır ki, iş tatmini ve tatminsizliği yalnızca işin niteliğine değil, aynı zamanda çalışanın işiyle ilgili beklentilerine de bağlı olmaktadır. Her mesleğin kendine has özellikleri bulunmaktadır. Dolayısıyla, her mesleğin çalışma koşulları çalışanların iş tatmini üzerinde farklı etkiler oluşturabilmektedir (Kara, 2020: 162).

2.4. İş Tatmininin Sağlık Çalışanları Tarafından Önemi

Sağlık kurumu çalışanlarının iş tatmininin sağlanmasında; maaş, çalışma ortamı, özerklik, iletişim ve örgütsel bağlılık gibi birçok faktör bulunmaktadır. İş tatmini; tanınma, gelir, yükselme ve tatmin duygusuna yol açan diğer hedeflere ulaşılmasına yol açan temel bileşendir. Hizmet sektörlerinin ana hedeflerinden biri de daha yüksek müşteri memnuniyetinin sağlanması ve çalışan bireylerin müşteri memnuniyetinin öncüsü olarak faaliyet göstermesidir. Eğer kurumda faaliyet gösteren çalışan bireyler görevlerinden memnun kalmaları beraberinde memnun müşterinin elde edilmesini sağlamaktadır (Sarker ve Ashrafi, 2018: 151-152). Bu bilgiler ışığında günlük işlerinden daha memnun olan çalışan bireylerin kurumların hedeflerine verimli bir şekilde ulaşabilmesine yardımcı olma olasılıkları daha yüksektir. Bu bağlamda kurumda iş tatmininin sağlanması, bireylerin iş yeri görevleri, rolleri ve ilişkilerinde daha olumlu faydalar sağlayabilmesine neden olmaktadır (Robertson ve Kee, 2017: 192).

Tablo 2. İş Tatmininin Sonuçları

İş Tatmini	İş Tatminsizliği
Çalışanlarda Yüksek Verimlilik	Çalışanlarda Düşük Verimlilik
Düşük İşgören Devir Hızı	Yüksek İşgören Devir Hızı
Zorunlu Devamsızlık	Aşırı ve Bahaneler ile Devamsızlık
Yetenek ve Yaratıcılığın Ortaya Çıkması	İşgörenlerde İş Sızlanmalarında Artış
İşe ve Organizasyona Bağlılık	İşe ve Organizasyona İlgi Duymama
Kolay ve Çabuk Motivasyon	Motivasyon Eksikliği
Mutlu ve Sağlıklı Kişi	Mutsuz ve Sağlıksız Kişi

Kaynak: Çelik ve İnce, 2020: 47.

Tablo 2’de iş tatmininin sonuçları gösterilmektedir. İşinden tatmin olan çalışan bireylerin verimlilikleri yüksek olup çalışma yaşamında kolay ve çabuk motivasyon sergileyebilmektedir. Aksine iş tatminsizliği yaşayan çalışanlarda ise motivasyon eksikliği, devamsızlık, yüksek işgören devir hızı sonuçları görülebilmektedir. İşletmelerde ürün ve hizmet üretim sürecinde en önemli katkıyı sağlayan çalışan bireylerdir. Çalışanlar günlük yaşam sürelerinin önemli bir bölümünü çalışma ortamlarında geçirmektedir. Bu nedenle kurumlarda çalışan bireyler arasında iş tatmininin sağlanması kurumun etkin ve verimli olabilmesi açısından önemlidir. Dolayısıyla insan kaynağı, üretim sürecinde tek başına bir faktör olmayıp işletmelerdeki makine, teçhizat, hammadde, vb. gibi diğer girdi kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde kullanılması insan faktörüne bağlıdır. İşletmelerin başarıyı yakalamasında en önemli faktörlerden biri çalışan bireylerin işletmenin amaç ve hedefleri çerçevesinde

güdülenmesine ve harekete geçirilmesine bağlıdır (Orhaner ve Mutlu, 2018: 75). Özellikle sağlık kurumlarında verimliliğin sağlanmasında iş tatmini önemli bir faktördür. Sağlık kurumlarındaki yöneticilerin teknik imkanlar yanında çalışanlarının iş tatminini artırıcı maddi ve maddi olmayan teşvik araçlarını kullanmaları gerekmektedir. Sağlık kurumlarındaki yöneticiler, kurumun etkinliğini ve verimliliğini sağlaması açısından önemli rol üstlenmektedir. Dolayısıyla, yönetimin iyi bir biçimde işlemesi yöneticilerin çalışanlarına karşı sorumlu olmasının yanında çalışanlarına değer verilmesine bağlıdır. Sağlık kurumunda çalışan bireylerin iş tatmini seviyesinin yükseltilmesi sunulan hizmete doğrudan yansımaktadır. Bunun sonucunda hastalar daha iyi hizmet alabilmekte ve kurumun başarısı artmaktadır. Bu nedenle her kuruluşta iş tatmini önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak iş tatmini bireylerin sağlıklarıyla ilgilenen sağlık personelleri açısından daha önemli bir durumdur. İş tatmininin sağlık çalışanları açısından daha önemli olmasındaki nedenlerden biri çalışan personellerinin yaptıkları işlerin bireylerin hayatları ile ilgili olmasıdır. Sağlık personellerinin yapacakları en ufak bir hata hastanın hayatına bile mal olabilmektedir. Sağlık kurumlarında çalışan personellerinin iş tatmininin düşük olması kaliteli bir hizmet sunulmasındaki engellerden biridir (Soysal ve Sezgin, 2018: 183-184). Torun (2020) tarafından, örgüt değişiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans üzerine etkisi ile değişim yönetiminde yaşanan zorluklar üzerine araştırmada bulunulmuştur. Değişim sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi için yöneticilerin çalışan bireylerini gözlemlemeleri, ihtiyaçlarını belirlemeleri, empati kurmaları, adil olmaları ve onların güvenlerini kazanmaları önemlidir. Bireylerin, örgütlerin ve toplumun iyiliği için, insan kaynaklarının etkin yönetimi, iş tatmini düzeylerinin artırılmasında ve örgütsel bağlılığın teşvik edilmesinde önemlidir. İstek ve ihtiyaçlarını ciddiye alan, çalışanlarla çalışma ortamı ve operasyonlar hakkında güçlü bir iletişim kuran ve fikir alışverişinde bulunan bir organizasyonda çalışanlar, yüksek düzeyde iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılığa sahip olacaktır. Sağlık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performans düzeylerinin ölçülmesi yöneticilere değerli veriler sunmaktadır. Özetle, iş tatmini ortamının sağlanmadığı sağlık kurumlarında hasta tatmininin sağlanması mümkün değildir. Bunun sonucu olarak sağlık kurumlarındaki personellerinin iş tatmininin sağlanması hastaların daha kaliteli hizmet alabilmesine ve bunun sonucunda ise hastaların hizmetten memnun kalmasına neden olmaktadır. Sağlık kurumlarındaki yöneticilerin sergiledikleri yönetici davranışları kurumların hedeflerine ulaşabilmesinde ve sistemi etkili kılmasında önemli rol oynamaktadır.

2.5. Sağlık Kurumlarında İş Tatmini Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar

İş tatmini bir kişinin işinden memnun olmasına neden olan bilişsel, duygusal ve davranışsal koşullarının bir kombinasyonudur. Duygusal faktörler, iş heyecanı ile tatmin olmayı ve işe bağlılığı kapsamaktadır. Davranışsal faktörler ise; devamsızlık, işte dakiklik ve düşük devir oranlarını içermektedir. Çalışan bireyler ödüllendirildiklerinde kendilerini eşit ve tatmin olmuş hissetmekte ve bu da mükemmel bir performansla sonuçlanabilmektedir. Memnuniyet sadece bireysel performansa değil, kurumsal gelişime de yol açabilmektedir. İş tatmini seviyesi ne kadar yüksekse devamsızlık oranı o kadar düşük ve çalışan bağlılığı da o kadar yüksek olmaktadır. Çalışan memnuniyetsizliğini azaltmanın en iyi yolu, iş tatmini düzeyindeki artıştan geçmektedir. İş tatmini göstergeleri arasında; düşük devir oranları, yüksek performans ve azalan devamsızlık ve azalan kaza oranları yer almaktadır. Ayrıca parasal ödüller ve terfiler gibi psikolojik faktörler de iş tatmini göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Sembe ve Ayuo, 2017: 72). Duygusal bağlılık, örgüte bağlılığa vurgu yaparken; iş tatmini, çalışanların görevlerini yerine getirdikleri belirli çalışma ortamına vurgu yapmaktadır. Çalışan bireylerin çalışmaları ve hedefleri organizasyonları ile örtüştüğü zaman daha yüksek performans ve üretkenlik sergilenmektedir. Bu tür çalışanlar ayrıca kuruluşlarına karşı yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. Çalışan bireylerin kurumlarına güçlü bir bağlılık sergilemesiyle yüksek düzeyde iş tatmini oluşmaktadır. Bunun sonucunda ise, kurumda çalışan bireylerin motivasyonu artmakta ve kurumun performansında olumlu biçimde gelişme yaşanmaktadır. Aksi durumda ise, çalışanların iş tatminini ve motivasyon sağlanamamakta olup çalışanların kuruma olan aidiyet duygusu zayıflayabilmektedir (Saha ve Kumar, 2018: 188-189).

Sağlık kurumlarında çalışanların iş tatmini motivasyonla ilişkili olmaktadır. İş tatmininin değeri motivasyonun değeri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla motivasyonun faktörleri de iş tatminine önemli katkıda bulunmaktadır. Unutulmamalıdır ki motivasyon bir bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için bir şeyler yapması için bir ödemedir. Oysa iş tatmini, işle ilgili bir olumlu duygusal durumu belirtmektedir. Bu nedenle motivasyon gelecekteki beklentilerin bir sonucu, memnuniyet ise geçmiş olayların ve deneyimlerin bir sonucunu yansıtmaktadır (Sahito ve Vaisanen, 2017: 210). Hasta memnuniyeti sağlık personellerinin iş tatmininden önemli bir biçimde etkilenmektedir. Spesifik olarak, yüksek iş tatmini daha yüksek motivasyonla ilişkilendirilmekte ve bu da daha yüksek hasta memnuniyeti ile ilişkili olmaktadır (Vermeir vd., 2017: 5).

Narman ve Öge (2019) yılında yapmış oldukları çalışmada, görev dağılımı faktörünü çalışanların motivasyon – iş tatmini üzerinde etkisini ele alarak incelemişlerdir. Yaptıkları araştırma sonucunda görev dağılımı faktörünün iş tatmini ve motivasyon üzerinde etkili bir faktör olduğu belirtilmektedir. Sağlık kurumlarında farklı grupların ve mesleki çeşitliliğin yüksek olmasından dolayı çalışanların kurum içinde motivasyonunun ve iş tatmininin sağlanmasının gerekli olduğu açıklanmaktadır. Kurumdaki yöneticilerin, çalışan bireylerin motivasyonunu ve iş tatminini sağlayabilmesi açısından gerekli tedbirleri ele alması gerekmektedir. Çalışanların kurumun amacı çerçevesinde bir bütün oluşturması önemlidir. Ayrıca yaptıkları araştırma sonucunda, çalışan bireylerin kurumdaki görevi motive olmada ve iş tatmininin sağlanmasında farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışan bireylerin görev yükümlüklerini gözönünde bulundurarak adil davranmaları çalışanların motivasyonu ve iş tatmini açısından önemlidir.

Tamer (2019) yılında, sağlık çalışanlarının çalışma stresinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma stresi bireyin başarısının önündeki engellerden biridir. Özellikle yöneticilerin çalışanların iş tatminini sağlayabilmek için çalışma stresine yönelik gereken tedbirleri alması gerekmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre genel stres düzeyi arttıkça çalışanların iş tatmininin azaldığı belirtilmektedir. Yöneticilerin stres yönetimi konusunda çalışmalar yapması sağlık personellerinin iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi açısından önemli olduğu belirtilmektedir.

Çalışkan ve Bekmezci (2019) yılında sağlık kurumlarında yapmış oldukları çalışmada, aşırı iş yükünün iş tatminine olan etkisini ele alarak incelemişlerdir. Bu araştırma sonucunda iş tatmini ile aşırı iş yükünün negatif ilişkisi olduğu açıklanmaktadır. Aşırı iş yükünün oluşmasına neden olan çalışanın sorumlulğundan daha fazla iş yapma beklentisi gibi birçok faktörün olduğu açıklanmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışan bireylerin rakiplerine göre daha başarılı oldukları, pozitif duygulara sahip oldukları ve bu duyguların davranışlarına yansdığı belirtilmektedir.

Ali ve Qun (2019) tarafından, sağlık kurumlarında hemşirelerin iş tatmini ve iş performansı üzerine araştırma yapılmıştır. Bu yazarlar tarafından yapılan bu araştırma sonucunda hemşirelerin iş tatmini ile iş performansı arasında güçlü bir pozitif ilişkisi olduğu açıklanmaktadır. Hem özel hem de kamu hastaneleri/sağlık kurumları, çalışanlarının tatminini artırmak için sağlık personeli için, özellikle hemşireler için olumlu politikalar tasarlayabilmesi açısından önemli olduğu ifade edilmektedir. Bunun sonucunda ise daha iyi hizmetin sağlanacağı ve hastaların alınan hizmetten daha memnun olacağı ifade edilmektedir (Ali ve Qun, 2019: 7-19). Grujić ve diğerleri (2018) yılında yaptıkları çalışmada doktor ve hemşirelerin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine çalışmada bulunmuşlardır. Yapılan bu çalışma sonucunda hemşirelere kıyasla doktorların işlerinden daha memnun olduğu ortaya konulmaktadır. Sağlık kuruluşlarında yapılan işin kalitesini algılamak, izlemek ve sürekli iyileştirmelerin sağlanabilmesi için sağlık çalışanları arasında motivasyon faktörlerinin sürekli olarak incelenmesinin gerekli olduğu belirtilmektedir. Sağlık kurumlarının yönetim ekipleri, araştırma sonuçlarını analiz etmesi ve çalışanların iş motivasyonunu ve iş tatminini sürekli iyileştirmeye yönelik yaptığı çalışmalar sağlık kurumlarının çalışma kalitesini ve genel olarak sağlık hizmetinin kalitesini artıracığı ifade edilmektedir (Grujić vd., 2018: 53-54). Dolayısıyla çalışanların kuruma olan aidiyet duygusu farklılık gösterebilmektedir. Çalışanların kuruma olan bağlılıklarının sağlanabilmesinde sağlık kurumlarındaki yöneticileri önemli bir görev üstlenmektedir. Bu nedenle iş tatmini ile aidiyet duygusu birbiri ile ilişkili olup, çalışan bireyin iş tatmininin sağlanması sonucunda bireyin kuruma olan aidiyet duygusu da gelişme göstermektedir.

3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık kurumlarının başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi nitelikli ve deneyimli çalışan bireylerin elde tutularak iş tatmininin sağlanmasına ve örgütün bağlılığını artıran stratejilerin uygulanabilmesine bağlı olmaktadır. Sağlık kuruluşlarında faaliyet göstermekte olan çalışan bireylerin memnuniyeti doğrudan hasta memnuniyetine yansımaktadır. Dolayısıyla hasta memnuniyetinin sağlanması ve çalışan sağlık personellerinin memnuniyetinin öncüsü olarak hareket edilmesi gerekmektedir. Eğer herhangi bir kuruluş, çalışan bireylerine yönelik gereken sorumlulukları alamıyor ise, bunu faaliyet gösterdiği çevre ve müşteriler için de alamamaktadır. Bu nedenle, kurumların iş tatminini nasıl iyileştirebileceğini anlayabilmesi önemli bir ekonomik karardır. Bu bilgiler çerçevesinde, kurumların hedefe ve refaha ulaşabilmesi açısından iş tatmininin sağlanması gerekmektedir.

Çalışan bireylerin günlük işlerinden memnun olması, kurumların hedeflerine ulaşabilmelerini önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. Bunun sonucu olarak, çalışma koşullarından memnun olan bireyler; görevleri, rolleri ve ilişkilerinde olumlu faydalar sağlayabilmektedir. İş tatmini karmaşık bir olgu olmakla birlikte, çalışma ortamı,

maaş, örgütsel bağlılık ve iletişim gibi birçok unsurdan etkilenebilmektedir. Yüksek memnuniyete sahip olan çalışan bireyler, stresli ve tatminsiz çalışanlara nazaran daha yüksek iş kalitesi ve üretkenlik sergileyebilmektedir. Bunun sonucu olarak yüksek iş tatminine sahip olan çalışan bireyler örgüt maliyetini düşürerek önemli fayda sağlamakta ve örgütsel performans açısından da büyük avantaj oluşturmaktadır. İş tatmini yüksek olan sağlık personeli çalışma yaşamından daha çok zevk alarak çalışmakta ve kaliteli bir biçimde hizmet sunmaktadır. Bunun sonucu olarak, organizasyonda faaliyet göstermekte olan çalışan bireyin performansında artış yaşanmaktadır. Bu nedenle kurumların çalışan bireylerinin psikolojik yönlerini dikkate almaları önem arz etmektedir.

Her bireyin bir iş tatmini seviyesi bulunmaktadır. Bu nedenle bir bireyin iş tatmini derecesi ne kadar yüksek olursa, yaptığı faaliyetten duyduğu zevk de o kadar yüksek olmaktadır. İş tatmini bir kurumun hedeflerine, iş performansına, hedefin gerçekleştirilmesine ve refaha ulaşılması için önemli bir faktördür. Beklentiler teorisi, iş tatmini kişinin hedefe ulaşma, başarma, gerçekleştirme, hedeflenen ve refahın gerçekleştirilmesine dayalı olarak değerlendirildiğini ifade etmektedir. Bir kurumda beklentiler ne kadar çok karşılanırsa, çalışan bireyler üretilen işten o kadar tatmin olmaktadır. Bu nedenle, iş tatmini günümüzde iş faaliyetlerinin gerçekleştirilirken hatırlanması gereken önemli bir unsur olarak yerini korumaktadır. Her çalışan iş rekabetiyle karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini düzeyinin artırılması ve sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir. İş tatmini duygusunun üç boyutu bulunmaktadır. İlk boyut, nicelik ve nitelik ile ilgili hedeflere ulaşılmasında maksimum işe ulaşmakla ilgilidir. İkinci boyut, iş faaliyeti ve istihdam faydalarının elde edilmesinde girdi ihtiyaçlarının tamamlanması, görev ve işlevlerin verimli, etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle ilgilidir. Üçüncü boyut ise, örgütsel hedeflere ulaşılması umuduyla ilgilidir. İş tatmini çalışan bireyin işe yönelik tutumunun gerçeğidir. Çalışanın iş tatmininin bilişsel yönleri yaptığı işle ilgili bir güvendir. Çalışan bireyin memnuniyetinin seviyesi, normal işini takip etmeye çalışması, çok çalışması ve uzun süre örgütün bir üyesi olarak kalmaya niyetli olmasıyla da belirginleşmektedir (Renyut vd., 2017: 21).

Sağlık çalışan personellerinin hastanın iyileşmesine yönelik yaptığı çalışmalar bireyin sağlığı açısından önemli bir durumu teşkil etmektedir. İş tatmini sağlık kuruluşunda önemli bir görev üstlenen sağlık çalışanın mevcut görevinden ayrılmasına neden olabilecek bireysel bir faktör olabilmektedir. Daha fazla hasta yükü olan sağlık çalışanların yorgunluk, meslektaşlarıyla zamanın olmaması ve kişisel düşünme için kendisine zaman ayıramaması gibi sebepler işlerinden ayrılmasına neden olabilmektedir (Roney ve Acri, 2018: 75). Çalışan bireyler, bir kuruluş rekabet üstünlüğüne katkıda buldukları düşünüldüğünde, kurumsal üretkenliğin önemli bir belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak çevrelerindeki değişen ve karmaşık koşullar nedeniyle çalışan bireyler çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Örneğin stresli, depresif ve tatminsiz çalışanlar, düşük stresli ve yüksek memnuniyete sahip çalışanlara kıyasla daha düşük iş kalitesi ve üretkenlik göstermektedir. Bunun sonucu olarak, kuruluşların çalışanlarına psikolojik yönleri açısından çok dikkat etmesi gerekmektedir. Özellikle iş tatmininin yıllar içinde büyük ilgi görmesinin nedeni, çalışanların fiziksel ve ruhsal refahıyla olan ilişkisidir. Bireyler yaşamlarının büyük bir bölümünü daha önce belirtildiği gibi işte geçirmektedir. Bu nedenle, iş tatmini ile ilgili faktörlerin anlaşılması birçok bireyin refahının iyileştirilmesine yardımcı olacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla, araştırmacıların ve işverenlerin iş tatminini anlaması çok önemli bir unsurdur. Bu nedenle, iş tatmininin iyileştirilip iyileştirilemeyeceğinin ve nasıl iyileştirilebileceğinin anlaşılması her türden organizasyon tarafından alınan uygulanabilir bir ekonomik karardır (Masa'deh vd., 2019: 4).

Sağlık Kurumlarında İş Tatmini başlıklı literatür çalışması sürecinde tüm kaynaklar geniş bir yelpazede ele alınarak incelenmiştir. Özellikle, iş tatmini üzerine daha önce yapılan çalışmaların elde edilmesi daha çok online biçimde olup, Mendeley programı kullanılarak geniş bilgi kaynağına erişim sağlanmıştır. Elde edilen bu bilgiler ışığında sağlık kurumlarında çalışan personellerin iş tatmininin sağlanması ya da sağlanmaması sonucunda sağlık kurumların ne gibi durumlar ile karşılaşacağı geniş bir biçimde araştırılarak sunulmuştur. Literatür araştırması kapsamında, iş tatmini kurumda çalışan personeller açısından birçok avantaj sağlamaktadır. Özellikle, sağlık kurumlarında çalışan personeller açısından iş tatmini daha da ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda, hastanın iyileşme sürecinde önemli rol oynayan sağlık personellerinin iş tatmininin sağlanması, hastanın iyileşme süreci boyunca aldığı hizmetten memnun kalmasına, bunun yanı sıra çalışanların kurumuna olan bağlılığına ve işinden duyduğu memnuniyete neden olmaktadır. Bu noktadan hareketle, sağlık kurumlarındaki yöneticilerin çalışan personellerinin iş tatminini sağlayabilmesi çalışanların kurumuna olan bağlılığını artmasının yanı sıra hasta memnuniyetini olumlu bir biçimde etkilemektedir. Literatür taraması

sonucu, sağlık kurumlarında çalışan personellerin iş tatmininin sağlanması durumunda elde edilen sonuçlar açıklanmaktadır.

Sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Sağlık kurumlarının başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi nitelikli ve deneyimli çalışan personellerin elde tutulmasına bağlı olup, stratejilerin başarılı bir biçimde uygulanabilmesini gerektirmektedir. Sağlık kurumlarında görev alan yöneticiler, iş tatminini artırıcı gerekli stratejilerin uygulanmasını sağlayabilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, hastanelerdeki verimlilik ve etkinlik iyi işleyen kurumun yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Sağlık personellerinin iş tatmini ve moralinin yüksek olması sonucunda verilen hizmet kalitesi hem hastalara hem de organizasyon yönetimine olumlu bir biçimde yansımaktadır. Özellikle insanların sağlıklarıyla ilgilenen sağlık personelleri için iş tatmini daha önemli bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iş tatmini sağlık kurumunda çalışan personeller açısından çok önemlidir. Çünkü sağlık personellerinin faaliyetleri insan hayatlarının can damarını oluşturmakta olup, yapılan bir hata telafisi mümkün olmayan sonuçlara neden olabilmekte, hatta hastanın hayatının kaybına bile neden olabilmektedir. Sağlık sektöründe hizmet alan hasta ile hizmet sağlayan sağlık personelinin yoğun bir iletişim içerisinde olması nedeniyle iş tatmini önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle sağlık kuruluşlarının çalışan personellerinin iş tatminini sağlayabilmesi için gerekli olan yönetim ve stratejileri uygulayabilmesi önem kazanmaktadır. Şu an içinden geçtiğimiz küresel salgın döneminde, sağlık çalışan personellerin iş tatmininin sağlanması hastanın iyileşmesi sürecinde daha da ön plana çıkmaktadır.

Çalışmalar genelinde örgütsel iklimin sağlık çalışanlarının işe bağlılığını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu çalışmada iş tatmini üzerine çeşitli çalışmalar ele alınmıştır. Bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda örneklem genişletilerek literatür çalışmasının yapılması daha sağlıklı sonuçlar verebilecektir. Özellikle, bundan sonraki yapılacak olan çalışmaların bu çerçevede ele alınarak incelenmesi önem kazanmaktadır.

Yapılan bu çalışma iş tatmini kavramını ortaya koyan teorilerin gözünden ve günümüz çalışmaları açısından ele alınmış olması bakımından hem araştırmacılara hem de bu alanda ilgili olarak çalışma yapmak isteyen diğer bireylere faydalı olacağını düşünmekteyim. Dolayısıyla iş tatminine yönelik kapsamlı literatür çalışması olması özelliğiyle yapılan çalışma dikkate değer olmaktadır. Ayrıca sağlık çalışanları üzerinde bu konunun literatürel alanda ele alınması da diğer ikinci özelliğini ifade etmektedir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Al-Abdullat, B. M. ve Dababneh, A. (2018). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Jordanian Banking Sector. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 517-544.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O. ve Dzenopoljac, V. (2019). Impact of Servant Leadership on Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 472-484.
- Ali, M. ve Qun, W. (2019). Factors Contributing Job Satisfaction and Job Performance of Nurses in the Healthcare Industry. *International Journal of Humanities and Social Development Research*, 3(1), 7-22.
- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R. ve Parker, S. (2018). Meaningful Work and Mental Health: Job Satisfaction as a Moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1), 38-44.
- Alnıaçık, E., Pamuk, M. ve Alnıaçık, Ü. (2020). Kurumsal İmajın Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 43-55.
- Alromaihi, M. A., Alshomaly, Z. A. ve George, S. (2017). Job Satisfaction and Employee Performance: A Theoretical Review of the Relationship between the Two Variables. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(1), 1-20.

- Arslanoğlu, A., Bektemür, G. ve Gemlik, N. (2020). İçsel Pazarlamanın Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 22-34.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P. ve Iqbal, A. (2017). The Relationship between Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Case of Pakistani Higher Education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.
- Badrianto, Y. ve Ekhsan, M. (2020). Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in pt. Nesinak industries. *Journal of Business Management and Accounting*, 2(1), 85-91.
- Bağcı, B. (2018). Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 307-328.
- Chipunza, C. ve Malo, B. (2017). Organizational Culture and Job Satisfaction among Academic Professionals at a South African University of Technology. *Problems and Perspectives in management*, 15(2), 148-161.
- Chordiya, R., Sabharwal, M. ve Goodman, D. (2017). Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cross-National Comparative Study. *Public Administration*, 95(1), 178-195.
- Çalışkan, A. ve Bekmezci, M. (2019). Aşırı İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Rolü, Sağlık Kurumu Çalışanları Örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(31), 381-431.
- Çelik, G. ve İnce, M. (2020). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkisi. İksad Publishing House.
- Dalkrani, M. ve Dimitriadis, E. (2018). The Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment. *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, 11(3), 16-23.
- Drydakı, N. (2017). Trans Employees, Transitioning, and Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 1-16.
- Gopinath, R. ve Kalpana, R. (2019). Employees' Job Satisfaction Working at Hospitals in Perambalur District. *Journal of emerging technologies and innovative research*, 6(4), 220-225.
- Grujičić, M., Jovičić-Bata, J. ve Novaković, B. (2018). Work Motivation and Job Satisfaction of Doctors and Nurses in Vojvodina, Serbia. *Srpski Arhiv Za Zelokupno Lekarstvo*, 146(1-2), 48-54.
- Hendri, M. I. (2019). The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Organizational Learning Effect of the Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234.
- Hussein, S. ve Wahidi, I. (2018). Leadership and Job Satisfaction in the Healthcare Sector: An Exploratory Study in Lebanon. *International Business Research*, 11(7), 46-55.
- Iqbal, S., Guohao, L. ve Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7.
- Jehanzeb, K. ve Mohanty, J. (2018). Impact of Employee Development on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Person-Organization Fit As Moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171-191.
- Kara, S. (2020). Investigation of Job Satisfaction and Burnout of Visual Arts Teachers. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(1), 160-171.
- Khanna, V. (2017). Measuring Job Satisfaction of Academicians Using Herzberg Theory. *Delhi Business Review*, 18(2), 75-86.
- Kırel, Ç., Kayaoğlu, A. ve Gökdağ, R. (2004). Tutum ve Tutum Değişimi. Ünlü, S. (Ed.), Sosyal Psikoloji, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K. ve Lee, P. H. (2017). The Impact of Leadership on Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41.
- MacPherson, A. (2019). *Motivating Millennials: The Journey to Project Success*. The University of The West of Scotland.
- Masa'deh, R. E., Almajali, D. A., Alrowwad, A. A. ve Obeidat, B. (2019). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 14, 1-25.
- Narman, G. ve Öge, E. (2019). Çalışanların Motivasyon-İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesinde Görev Dağılımı Faktörünün Rolü: Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(96), 443-454.
- Ocen, E., Francis, K. ve Angundaru, G. (2017). The Role of Training in Building Employee Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757.
- Omar, M. S., Rafie, N. ve Selo, S. A. (2020). Job Satisfaction Influence Job Performance among Polytechnic Employees. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 3(14), 39-46.
- Orhaner, E. ve Mutlu, S. (2018). Sağlık Personelinin İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1), 74-93.
- Pandey, P. ve Asthana, P. K. (2017). An Empirical Study of Factors Influencing Job Satisfaction. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 8(3), 96.
- Pio, R. J. ve Tampi, J. R. E. (2018). The Influence of Spiritual Leadership on Quality of Work Life, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757-767.
- Renyt, B. C., Modding, H. B. ve Bima, J. (2017). The Effect of Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Employees Performance in Maluku Governor's Office, 19(11), 18-29.
- Robertson, B. W. ve Kee, K. F. (2017). Social Media at Work: The Roles of Job Satisfaction, Employment Status, and Facebook Use with Co-Workers. *Computers in Human Behavior*, 70, 191-196.
- Roney, L. N. ve Acri, M. C. (2018). The Cost of Caring: An Exploration of Compassion Fatigue, Compassion Satisfaction, and Job Satisfaction in Pediatric Nurses. *Journal of Pediatric Nursing*, 40, 74-80.
- Saha, S. ve Kumar, S. P. (2018). Organizational Culture As a Moderator Between Affective Commitment and Job Satisfaction: Empirical Evidence from Indian Public Sector Enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184-206.
- Sahito, Z. ve Vaisanen, P. (2017). The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories. *International Journal of Higher Education*, 6(3), 209-230.
- Sarker, M. A. R. ve Ashrafi, D. M. (2018). The Relationship between Internal Marketing and Employee Job Satisfaction: A Study from Retail Shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149-159.
- Satuf, C., Monteiro, S., Pereira, H., Esgalhado, G., Marina Afonso, R. ve Loureiro, M. (2018). The Protective Effect of Job Satisfaction in Health, Happiness, Well-Being and Self-Esteem. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 24(2), 181-189.
- Sembe, F. ve Ayuo, A. (2017). Effect of Selected Occupational Health and Safety Management Practices on Job Satisfaction of Employees in University Campuses in Nakuru Town, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 5(5), 70-77.
- Slimane, N. S. B. (2017). Motivation and Job Satisfaction of Pharmacists in Four Hospitals in Saudi Arabia. *Journal of Health Management*, 19(1), 39-72.

- Soto, M. ve Rojas, O. (2019). Self-Efficacy and Job Satisfaction as Antecedents of Citizenship Behaviour in Private Schools. *International Journal of Management in Education*, 13(1), 82-96.
- Soysal, A. ve Sezgin, G. (2018). Hastanelerde Yöneticilerin Liderlik Davranış Tarzlarının Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma. *The Second International Conference on Current Trends in The Middle East*, 182-193.
- Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F. ve Grncarovska, S. P. (2017). Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education. *Bulgarian Comparative Education Society*, 15, 159-166.
- Tamer, G. (2019). Sağlık Çalışanlarında Çalışma Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bakırköy İlçesinde Bir Araştırma. *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 3(5), 162-186.
- Torun, N. (2020). The Impact of Organizational Change on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Performance and the Challenges Faced by the Change Management. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 109-136.
- Troesch, L. M. ve Bauer, C. E. (2017). Second Career Teachers: Job Satisfaction, Job Stress, and the Role of Self-Efficacy. *Teaching and Teacher Education*, 67, 389-398.
- Tuğal, F. N., Topsakal, Y. ve İplik, E. (2017). Örgütsel Sağlığın Çalışanların İş Tatmini ve Yabancılaşma Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 7(3), 479-488.
- Vermeir, P., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Deveugele, M., Peleman, R., Verhaeghe, R., Cambré, B. ve Vogelaers, D. (2017). Job Satisfaction in Relation to Communication in Health Care Among Nurses: A Narrative Review and Practical Recommendations. *Sage Open*, 7(2), 1-11.
- Wang, T. K. ve Brower, R. (2019). Job Satisfaction among Federal Employees: The Role of Employee Interaction with Work Environment. *Public Personnel Management*, 48(1), 3-26.
- Yasin, Y. M., Kerr, M. S., Wong, C. A. ve Bélanger, C. H. (2020). Factors Affecting Nurses' Job Satisfaction in Rural and Urban Acute Care Settings: A Prisma Systematic Review. *Journal of Advanced Nursing*, 76(4), 963-979.
- Yee, L. C. (2018). An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(2), 64-73.