



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 8 Sayı: 39 Volume: 8 Issue: 39

Ağustos 2015 August 2015

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

**KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ KAPSAMINDA YER ALAN SAĞLIK KURUMLARINDA
ÇALIŞANLAR AÇISINDAN PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ VE İŞ MOTİVASYONU
ÜZERİNE ETKİLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ***
**INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF EMPOWERMENT ON JOB SATISFACTION AND JOB
MOTIVATION AT HOSPITALS WHICH SCOPE OF GOVERNMENT HOSPITALS UNION**

Oğuzhan YÜKSEL**
Orhan ADIGÜZEL***

Öz

Bu araştırmanın amacı, kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesidir. Araştırmaya Isparta il merkezindeki Kamu Hastane Birliklerine bağlı hastanelerde çalışan 336 sağlık personeli katılmıştır. Katılımcıların personel güçlendirme algılarının belirlenmesinde Demir (2013) tarafından geliştirilen "Personel Güçlendirme Ölçeği", iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde "Minnesota İş Tatmin Ölçeği", iş motivasyon düzeylerinin belirlenmesinde ise Dündar ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen "İş Motivasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinde SPSS 15.0 for Windows programında tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda, sağlık çalışanların içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile genel iş tatmin düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların iş motivasyon düzeylerinin de orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Araştırmada personel güçlendirme alt boyutlarından alınan puanlar değerlendirildiği zaman, yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği ile personel güçlendirme toplam puan algılarının çalışanlara göre orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında araştırmanın sonunda personel güçlendirme, iş tatmin düzeyi ve iş motivasyonu arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$).

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanları, Personel Güçlendirme, İş Tatmini, İş Motivasyonu.

Abstract

The purpose of this study is to investigate the effects of empowerment on job satisfaction and job motivation in terms of employees, who work at health institutions which are scope of government hospitals union in the light of some variables. 336 health employees who work at health institutions affiliated government hospitals unions in Isparta City participated to study. Empowerment Scale developed by Demir (2013) in determination of empowerment perceptions of participants, Minnesota Job Satisfaction Scale in determination of job satisfaction level of participants, Job Motivation Scale developed by Dündar and et al. (2007) in determination of job motivation were used. Descriptive statistics and correlation analysis in SPSS 15.0 for Windows package program were used in analysis of data obtained. At the end of study, health care workers with internal and external job satisfaction levels it was found to be at a moderate level of overall job satisfaction. Similarly, employees' work motivation at the level was determined to be at a moderate level. When the research staff at strengthening the scores of subscales assessed, executive coaching and motivation, effective assessment, rewarding and strengthening educational support staff is determined to be moderate compared to employees' perception of the total score. Besides strengthening staff at the end of the research, a significant level of job satisfaction and work motivation and has been found to be a linear relationship ($p < 0.05$).

Keywords: Health Employees, Empowerment, Job Satisfaction, Job Motivation.

GİRİŞ

Personel güçlendirme kavramı ilk olarak 1980'li yıllarda ortaya çıkmış bir kavramdır (Randolph, 2000: 94). Kavramsal açıdan personel güçlendirme, çalışanların işlerini yapma da kendilerini istekli hissettikleri, kendileri inisiyatif olarak karar verebildikleri, sorun ya da olayları kontrol edebileceklerine kanaat getirdikleri ve örgütün amaçlarıyla eş hedefte olan doğruluğuna inandıkları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşulların bütünü olarak tanımlanmaktadır (İlisu, 2012: 2). Diğer bir tanıma göre personel güçlendirme, çalışanların örgüt içerisindeki karar alanlarını genişleterek işi sahiplenmelerini sağlayan departmanlar arası fark gözetmeksizin belli ölçülerde kendi kendini yönetmelerine yardımcı olan, kişisel gelişimi, eğitimi ve güncel gelişmelerin takibini yaşam tarzı olarak benimsemelerine katkıda bulunan, çalışanlardan birbirlerinin iyiye yönelmesini sağlayan, dayanışma içinde olan ve paylaşımcı bir yapıya sahip olmalarına katkıda bulunan özellikler şeklinde tanımlanmıştır (Şimşek, 2014: 11).

* Bu çalışma Oğuzhan YÜKSEL tarafından 2014/2015 öğretim yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında sunulan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

**Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, oguzhan@doctor.com

***Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, orhanadiguzel@sdu.edu.tr

Tatmin kavramı insanların hissedebildikleri içsel bir mutluluk olgusu olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124). İş tatmini ise "çalışanların beklentilerine cevap alma ya da alamama durumlarına göre işlerine karşı geliştirdikleri duygular" şeklinde tanımlanmaktadır. Yaptıkları işlerden memnun olmayan bireyler, ayrılmayı ve işine kayıtsız kalmayı düşünürler. Bu durum iş tatmini düşük olan bireylerin zamanla geleceğe umutsuz bakmalarına neden olabilir. Ayrıca iş tatmininin olmaması çalışanın sosyal, bedensel ve ruhsal uyumunu bozan bir unsurdur (Izgar, 2008: 320).

Motivasyon kelimesinin kökeni Latince de "motus" yani "hareket" kelimesine dayanmaktadır. Kavramsal açıdan ele alındığı zaman motivasyon kavramı "insanları belirli bir amaç için harekete geçiren, hareketi istenilen amaca yönlendiren ve bunu sürekli kılan nitelikler bütünü" şeklinde tanımlanmaktadır. Bundan dolayı motivasyon iş yaşamı başta olmak üzere hayatın her alanını ilgilendiren bir olgudur (Taşdemir, 2013: 1). İş yaşamında motivasyon, diğer bir ifade ile iş motivasyonu "çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır" olarak tanımlanmaktadır (Us, 2007: 9). Bireylerin çok çalışması örgütsel kültür tarafından desteklendiği zaman çalışanların yüksek düzeyde iş motivasyonuna sahip olacakları; bireyin çalışmasını teşvik etmemesi durumundaysa kişilerin orta veya düşük düzeyde iş motivasyonuna sahip olacakları bilinmektedir. Bunun yanında işlerinde başarılı olmaları için bireylerin güçlü bir iş motivasyonuna sahip olmaları, örgüt kültürünü kaynak alan çevresel etmenlerin iş motivasyonuna katkı vermesiyle de yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Soyer ve Can, 2007: 25).

Sağlık Bakanlığı'nın mevcut yapısının yeniden düzenlenmesini öngören Sağlıkta Dönüşüm Programı ile birlikte 2. ve 3. basamak sağlık hizmetlerini düzenlemeye yönelik olarak oluşturulan Kamu Hastane Birlikleri Yasa Tasarısı, "Kamu Hastane Birlikleri Pilot Uygulaması Hakkında Kanun Tasarısı" adı altında 06 Mart 2007 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına sunulmuştur (Türkkan, 2011: 58-59). Söz konusu yasa tasarısı ile amaçlanan bakanlığa bağlı ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumlarını Kamu Hastane Birlikleri çatısı altında yeniden yapılandırmak olarak belirlenmiştir (Ataay, 2007: 5). Sağlık sistemi içerisinde meydana gelen bu değişiklik ile sağlık kurumlarında personel güçlendirme adına önemli bir adım atıldığı düşünülmektedir. Bu amaçla yapılan bu araştırmada, kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır.

Personel Güçlendirme Kavramı

Günümüz çalışma hayatı içerisinde rekabetçi avantaj sağlamada en önemli unsur olarak kabul edilen insandan, yüksek düzeyde fayda elde edilme süreci "personel güçlendirme" olarak tanımlanmaktadır (Çavuş, 2006: 43). Personel güçlendirme, örgütsel yapılarda üst yönetimin astlarına sorumluluk, yetki, güç verecek işin sahibi haline gelmelerini, bir işi yapabilme cesareti kazanmalarını ve kendilerini sürekli geliştirmelerini sağlayan, çalışanların özgüven düzeylerini arttıran kapsamlı bir süreçtir (Gürbüz vd., 2013: 791).

Günümüzde bilinçli tüketiciler işletmelerden daha yüksek performans beklemekte, buna paralel olarak personelin eğitim düzeyleri ve beklentileri de artmaktadır. Böyle bir ortamda örgütler, rekabet avantajı kazanabilmek için personel güçlendirme yoluna giderek personelin örgüt içerisindeki girişimcilik ve yaratıcılığın yararlanmaya çalışmaktadır. Örgütler böyle bir yaklaşım ile herhangi bir sorun oluşmadan müşteriye en uygun hizmeti sunmayı amaçlamaktadırlar. Bu açıdan ele alındığı zaman personel güçlendirme kavramı, günümüz modern örgüt ve yönetim faaliyetleri açısından önemli bir kavram olarak görülmektedir (Şahin, 2007: 1).

Personel güçlendirme, örgüt içerisindeki hiyerarşik seviyede yapılan düzenlemelerden ziyade daha çok kişisel ilerleme, kendi kendine bilgi edinme, daha fazla güven ve kendi çerçevesinde daha güçlü bir yetenek kazanma süreci olarak bilinmektedir. Çünkü personel güçlendirmede çalışanların yaratıcılığını ve enerjisini ortaya çıkarması bakımından da önem arz etmektedir. Çalışma hayatı içerisinde örgütlerin önlerine çıkabilecek sorunlarla baş etmede kullanılan düşünme, hissetme, sezme ve algılama olmak üzere dört temel usulü de içinde taşımaktadır. Bunun yanında bazı örgütlerde personel güçlendirme anlayışın kullanılma derecelerinde bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu kapsamda örgütlerin bazıları personel güçlendirmeyi yüksek oranlarda kullanırken bazıları ise daha düşük oranlarda kullanılmaktadırlar (Parlar, 2012: 131).

İş Tatmini Kavramı

Personelin işine veya çalıştığı örgüte ilişkin olarak geliştirdiği tutum "iş tatmini" olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, işlerine emek harcadıkları için beklentilerini gerçekleştirecek uygun işlerde çalışmayı isterler. Çalışanların kendi açılarından önemli olan ihtiyaç ve beklentileri ne kadar yüksek oranda karşılanırsa iş tatmini de aynı oranda yüksek olacaktır (Şahin, 2007: 1). Diğer bir tanıma göre iş tatmini, çalışanın işini yapması karşılığı duyduğu manevi duyguyu ifade etmektedir. Bundan dolayı iş tatmini işin özellikleri ve çalışanın beklentilerine göre şekillenmektedir (Yelboğa, 2007: 1).

İş tatmini, çalışanların ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde bir iş ortamı oluşturmak, böylelikle çalışanı çalışmaya istekli hale getirerek harekete geçmesini sağlamaktır. Çalışanların ortaya koydukları performansları, onların örgütsel amaçlara ulaşmasına ne denli katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında çalışanların performansı yapmış olduğu iş, yeteneği ve motivasyonu ile yakından ilgilidir (Aydoğmuş, 2011: 45).

İş hayatı içerisinde iş tatmini iki unsurdan dolayı önemli bir kavramdır. Bunlardan birincisi, çalışan bireylerin işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasıdır. Çalışanların işlerinde mutlu olmalarının temelinde beklentilerinin gerçekleşmesi yatmaktadır. İş tatminini önemli kılan diğer bir unsur ise yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerinde etkisinin bulunmasıdır (Tüzün, 2013: 4-5).

İş Motivasyonu Kavramı

Motivasyon kavramı kelime anlamı olarak "bir işi yapabilme isteği" anlamına gelmektedir (Özden, 2008: 99). Örgütsel yapı içerisinde, çalışanların motivasyonları örgüt performansı üzerinde etkili bir unsurdur. Çünkü örgüt içerisinde motivasyon, çalışan bireylerin davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan bir olgudur. Bu nedenle örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmalara sürekli konu olan motivasyonla ilgili olarak günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır (Örücü ve Kanbur, 2008: 85-86).

Motivasyon, iş görenlerin çalışma hayatında yüksek düzeyde verim göstermelerini sağlayan ve insanların yaşama arzularını arttıran unsurların başında gelmektedir. Bundan dolayı motivasyonun, insanların yaşamında yönlendirici bir güç olduğu söylenebilir. Buna karşılık kişilerin belirli bir alanda motive edilebilmeleri için öncelikli olarak söz konusu insanları güdüleyen unsurların iyi bilinmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda insanların motivasyon düzeylerini arttıracak olan unsurlar insanların ihtiyaçları ve beklentileri ile yakından ilgilidir (Özevren, 2009: 228).

Çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması, örgüte bazı katkılar sunmakta olup, çalışan için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Motivasyon düzeyi artmış olan bir çalışan kendini gerçekleştirmiş hissedecek, bir şeyler başarmanın mutluluğu ile kendine güveni artacaktır (Çakal vd., 2011: 158). Ayrıca motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların iş performansları da artmaktadır. Çünkü çalışanların motivasyon düzeyleri ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bundan dolayı örgütlerde yönetimlerin çalışanların motivasyonlarını iyi analiz etme ve motivasyonlarını yüksek tutmalarına yardımcı olacak önlemler almaları oldukça önemlidir (Özevren, 2009: 227).

Yöntem

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Isparta il merkezinde bulunan ve Kamu Hastaneler Birliklerine bağlı sağlık kurumlarında görev yapmakta olan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Isparta ili merkezinde, Kamu Hastaneler Birliği kapsamında; Isparta Devlet Hastanesi, Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi ve Dr. Sadık Yağcı Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi bulunmaktadır. Bu hastaneler, il genelinde Sağlık Bakanlığı bünyesindeki hastaneler içerisinde, en büyük hastanelerdir. KHB kapsamında il merkezinde başka hastane yoktur. 17.09.2014 tarihi itibarı ile Isparta ili Kamu Hastaneleri Birliği İdari Hizmetler Başkanlığı'ndan elde edilen bilgiye istinaden bu hastanelerde, devlet memuru statüsünde çalışan toplam 1500 civarında sağlık çalışanı vardır. Araştırmanın örneklemini ise evren içerisinden tesadüfî yöntem ile belirlenmiş olan, 657 sayılı devlet memurları kanunu kapsamında istihdam edilmiş 336 sağlık personeli oluşturmuştur. Araştırmanın örneklem grubunun, evreni temsil etmesi için belirli bir sayının üstünde olması gerektiği bilinmektedir. %95 güven aralığında yapılan araştırmalarda evren büyüklüğü 2500 ve aşağısında ise örneklem grubunun 333 katılımcıdan oluşması gerekmektedir (Bora, 2013: 29). Bu kapsamda araştırmaya katılan ve örneklem grubunu oluşturan 336 sağlık çalışanının araştırma evrenini temsil edebilecek sayıda olduğu söylenebilir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup, kullanılan anket toplam 4 bölümden oluşmaktadır. Ankette yer alan bölümlerin soruları ve özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın veri toplama aracındaki ilk bölümü kişisel bilgi formu oluşturmaktadır. Kişisel bilgi formunda araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hastanedeki görevleri, mevcut sağlık kurumundaki çalışma süreleri, toplam mesleki kıdem düzeyleri ve gelir durumlarını nasıl değerlendirdiklerini belirlemeyi amaçlayan toplam 8 soru bulunmaktadır.

İş Tatmin Ölçeği

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde "Minnesota İş Doyum Ölçeği" kullanılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği sorulara "hiç memnun değilim", "memnun değilim", "kararsızım", "memnunum" ve "çok memnunum" şeklinde yanıtların verildiği 5'li

Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte toplam 20 soru bulunmakta olup, ölçek çalışanların içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile genel iş tatmin düzeylerini belirlemektedir. Ölçekte bulunan 20 sorudan elde edilen puan çalışanların genel iş tatmin düzeylerini ortaya çıkarmaktadır. İçsel ve dışsal tatmin düzeyinin belirlenmesini amaçlayan sorular şunlardır;

İçsel tatmin düzeyi; 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16. ve 20. sorular.

Dışsal tatmin düzeyi; 5.6.12.13.14.17.18. ve 19. sorular

Genel Doyum Faktörleri: Tüm sorular (Işın, 2009: 74-75).

İş Motivasyon Ölçeği

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş motivasyon düzeylerinin belirlenmesinde Dündar ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen “İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışanların iş motivasyonlarını iki temel araç belirlemekte olup, bu araçlar içsel ve dışsal motivasyon araçlarıdır. İçsel motivasyon araçlarının içerisinde, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, sorumluluk, işte bağımsızlık, yaratıcılık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, çeşitlilik, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansıyla ilgili tatmin edici geri bildirim faktörleri yer almaktadır. İş motivasyonu ölçeğinde yer alan ilk 9 madde çalışanların içsel motivasyon düzeylerini, 10. maddeden itibaren 24. madde dahil bütün sorular ise dışsal motivasyon düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır (Ertürk, 2014: 87).

Personel Güçlendirme Ölçeği

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algılarının belirlenmesinde Demir (2013) tarafından geliştirilen “Personel Güçlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Demir (2013) tarafından geliştirilen ölçekte ilk olarak personel güçlendirme ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda kullanılan anket ve ölçek soruları bir araya getirilerek 47 sorudan oluşan bir ölçek meydana getirilmiştir. Daha sonra 47 soruluk ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, yapılan analizler sonucunda ölçekte bulunan soruların sayısı 22 ye indirilmiş ve ölçek 4 faktörden oluşan bir yapıya kavuşmuştur. Ek-1’de ölçeğin 47 sorudan oluşan ilk hali gösterilmiştir. Ölçeğin 22 sorudan oluşan son halinde ölçek alt boyutları ve boyutlara ilişkin soruların sayıları şu şekilde belirlenmiştir;

Yönetici Desteği ve Motivasyon Boyutu; 7.16.19.21.22.23. 28. ve 33. sorular,

Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği Boyutu; 40.43.44.45. ve 46. sorular,

Yetkinlik ve İnisiyatif Kullanma Boyutu; 27.29.30.31. ve 32. sorular,

Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu; 20.24.25. ve 39. sorular (Demir, 2013: 106).

İstatistiksel Analiz

Elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 for Windows paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların iş tatmini, iş motivasyonu ve personel güçlendirme ölçeklerinden elde ettikleri ortalama puanların belirlenmesinde ise tanımlayıcı istatistiklerden (ortalama, standart sapma, en düşük ve en yüksek ortalama) yararlanılmıştır. Katılımcıların iş tatmini, iş motivasyonu ve personel güçlendirme ölçekleri ile ilgili temel istatistiksel analizler yapılmadan önce elde edilen verilerin güvenilir olup olmadığı incelendi. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda aşağıdaki tabloda yer alan değerler elde edilmiştir. personel güçlendirme, iş tatmini ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ise korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Ölçek	Alt boyut	N	Cronbach's Alpha	Madde sayısı	X	Ss
İş tatmini	İçsel	336	,879	12	3,37	,689
	Dışsal	336	,852	8	2,92	,807
	Genel doyum	336	,919	20	3,19	,685
İş motivasyonu	İçsel	336	,867	9	3,54	,757
	Dışsal	336	,857	15	2,96	,660
	Toplam	336	,899	24	3,25	,624
Personel güçlendirme ölçeği	Yönetici Desteği ve Motivasyon	336	,904	8	2,83	,979

Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	336	,851	5	2,58	1,039
Yetkinlik ve inisiyatif kullanma	336	,842	5	3,48	,903
Kararlara ve Yönetime Katılma	336	,767	4	3,44	1,184
Toplam	336	,941	22	2,63	,760

Bulgular

Tablo 2. Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre Frekans Ve Yüzdeler Dağılımları

Görevler	f	%
Doktor	30	8,9
Diş hekimi	13	3,9
Sağlık memuru	53	15,8
Hemşire	49	14,6
Ebe	35	10,4
Memur	66	19,6
Teknisyen	15	4,5
Tekniker	20	6,0
Diğer	55	16,4
Toplam	336	100,0

Araştırmaya katılanların %8,9'u doktor, %3,9'u diş hekimi, %15,8'i sağlık memuru, %14,6'sı hemşire, %10,4'ü ebe, %19,6'sı memur, %4,5'i teknisyen, %6'sı tekniker ve %16,4'ü diğer meslek grubundadır.

Tablo 3. Katılımcıların İş Tatmin Ölçeğinden Elde Ettikleri Ortalama Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	N	En düşük	En yüksek	X	Ss
İçsel tatmin	336	1	5	3,37	,689
Dışsal tatmin	336	1	5	2,92	,807
Genel tatmin	336	1	5	3,19	,685

Tablo incelendiğinde katılımcıların içsel ve dışsal doyum düzeyleri ile genel doyum düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların İş Motivasyon Ölçeğinden Elde Ettikleri Ortalama Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	N	En düşük	En yüksek	X	Ss
İçsel Motivasyon	336	1	5	3,54	,757
Dışsal Motivasyon	336	1	5	2,96	,660
Toplam İş Motivasyonu	336	1	5	3,25	,624

Tablo incelendiğinde katılımcıların içsel motivasyon puanlarının orta düzeyin üzerinde olduğu, dışsal motivasyon ve toplam iş motivasyonu puanlarının ise orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Personel Güçlendirme Ölçeğinden Elde Ettikleri Ortalama Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	N	En düşük	En yüksek	X	Ss
Yönetici Desteği ve Motivasyon	336	1	5	2,83	,979
Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	336	1	5	2,58	1,039
Yetkinlik ve inisiyatif kullanma	336	1	5	3,48	,903
Kararlara ve Yönetime Katılma	336	1	6	3,44	1,184
Personel güçlendirme Toplam	336	1	5	2,63	,760

Tablo incelendiğine katılımcıların yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği ile personel güçlendirme toplam puanlarının orta düzeyde olduğu, yetkinlik ve inisiyatif kullanma ile kararlara ve yönetime katılma puanlarının ise orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların İş Tatmini, İş Motivasyonu ve Personel Güçlendirme Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanlar Arasındaki İlişki

Alt boyutlar	Korelasyon	İçsel doyum	Dışsal doyum	Genel doyum	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Toplam İş Motivasyonu	Yönetici Desteği ve Motivasyon	Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	Yetkinlik ve inisiyatif kullanma	Kararlara ve Yönetime Katılma
Dışsal doyum	r	,722									
	p	,000									
Genel doyum	r	,935	,915								
	p	,000	,000								
İçsel Motivasyon	r	,524	,467	,536							
	p	,000	,000	,000							
Dışsal Motivasyon	r	,489	,655	,604	,489						
	p	,000	,000	,000	,000						
Toplam İş Motivasyonu	r	,592	,647	,664	,881	,818					
	p	,000	,000	,000	,000	,000					
Yönetici Desteği ve Motivasyon	r	,488	,633	,595	,537	,637	,682				
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	r	,330	,448	,412	,279	,525	,455	,605			
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Yetkinlik ve inisiyatif kullanma	r	,429	,417	,453	,544	,500	,610	,656	,469		
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Kararlara ve Yönetime Katılma	r	,418	,523	,500	,464	,548	,578	,811	,634	,660	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Personel Güçlendirme Toplam	r	,481	,596	,573	,530	,645	,679	,929	,765	,769	,907
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Tablo incelendiğinde iş tatmini ile toplam iş motivasyonu ve personel güçlendirme puanı arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,05$). Benzer şekilde personel güçlendirme ve toplam iş motivasyonu puanı arasında da doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,05$). Bir başka deyişle, katılımcıların bir ölçekten aldığı puan, diğer ölçeğin puanını artırmaktadır. Bunun yanında tüm ölçek alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmada sağlık çalışanların içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile genel iş tatmin düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların iş motivasyon düzeylerinin de orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

Sağlık kurumlarının kaliteli hizmet sunabilmelerinde insan faktörünün önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Hastanede hem doktor hem de hemşireler başta olmak üzere tüm çalışanlar, hastaları ne kadar memnun edebilirse o derecede başarılı olunmaktadır (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 308). Ayrıca sağlık çalışanlarının iş motivasyon düzeyinin yüksek olması da sağlık hizmetlerinden yararlanan vatandaşların daha iyi hizmet almaları için oldukça önemli bir konudur (Tzeng, 2002: 877). Uluslar arası alanda yapılan araştırmalarda sağlık çalışanlarının iş motivasyonunun oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (Adams ve Bond, 2000: 542).

Araştırmada personel güçlendirme alt boyutlarından alınan puanlar değerlendirildiği zaman, yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği ile personel

güçlendirme toplam puan algılarının çalışanlara göre orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında araştırmanın sonunda personel güçlendirme, iş tatmin düzeyi ve iş motivasyon düzeyi arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde personel güçlendirmeye ilişkin alt boyutlar ve toplam personel güçlendirme puanı ile iş motivasyonu ve iş doyum alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir korelasyon olduğu bulunmuştur. Elde edilen bulgular değerlendirildiği zaman, çalışanların iş tatmin düzeylerindeki artışa paralel olarak iş motivasyon düzeylerinin de arttığı, bunun yanında personel güçlendirme algılarının artmasının da iş motivasyonu ve iş tatminini arttırdığı belirlenmiştir.

Çakar ve Ceylan (2005: 64) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık gibi iş motivasyon göstergelerinin işe olan bağlılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir. Kuruüzüm ve diğerleri (2010: 183) tarafından yapılan çalışmada hizmet sektöründe çalışanların, içsel motivasyon düzeylerinin çalıştıkları işe yönelik tutumları üzerinde belirleyici olduğu belirlenmiştir. Ölçer (2005: 1) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların iş motivasyon düzeylerinin çalışma performanslarını etkileyen bir unsur olduğu bulunmuştur. Özdoğru ve Aydın (2012: 357) tarafından yapılan çalışmada personel güçlendirme alt boyutlarından olan kararlara katılma boyutunun iş motivasyonu üzerine etkileri ele alınmıştır. Araştırmada örgüt içi kararlara katılma düzeyinin çalışanların iş motivasyonlarını doğrudan ve pozitif yönde etkileyen bir durum olduğu belirlenmiştir.

Personel güçlendirme ile iş tatmini örgütler için önemli bir role sahip olmakla beraber, literatürde personel güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Kuokkanen vd., 2003: 184). Yapılan araştırmalar genellikle personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Seibert vd., 2004: 332; Şahin, 2007:3; Tolay vd., 2012: 449). Kitapçı ve diğerleri (2013: 49) tarafından yapılan bir çalışmada personel güçlendirmenin iş tatmini üzerine etkileri kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde incelenmiştir. Araştırmada hem kamu hem de özel sektör çalışanları açısından personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Chen ve diğerleri (2007: 331) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise, çalışanların algıladıkları personel güçlendirme düzeyi arttıkça işlerine yönelik tutumlarının ve iş performanslarının da arttığı bulunmuştur. Çöl (2008: 35) tarafından yapılan çalışmada da personel güçlendirmenin anlam-yetkinlik boyutunun, performans üzerinde önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

Personel güçlendirme süreci örgütsel değişim süreci olarak da ele alınabilecek bir olgudur. Bu açıdan ele alındığı zaman çalışanların personel güçlendirme algıları ile iş motivasyonları ve iş tatmin düzeyleri arasında ilişki olması beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Luecke (2009: 16), örgütsel değişim sürecine hazır olma ve değişime ayak uydurma konularında çalışan motivasyonunun büyük bir öneme sahip olduğunu ifade edilmiştir. Luecke'ye göre, örgütsel değişim sürecinde çalışanların motivasyonlarının artırılması çalışanları değişime hazırlamaktadır. Değişim sürecinde çalışanların motivasyonunun artmasını destekleyen bazı unsurlar bulunmakta olup, bunların başında eski yönetim sisteminin oluşturduğu strese kurtulacak olmalarının verdiği moral yatmaktadır. Öztürk ve Özdemir'e (2003: 189) göre, personel güçlendirme ile iş doyum düzeyi artmaktadır. Benzer şekilde şekilde personel güçlendirme ile iş motivasyonu arasında da anlamlı bir ilişki bulunmakta, personel güçlendirmenin etkili olabilmesi için bu süreçte çalışanların motivasyonları yüksek tutulmalıdır.

Sonuç olarak, araştırmaya dahil edilen sağlık çalışanların içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile genel iş tatmin düzeylerinin orta seviyede olduğu, benzer biçimde çalışanların dışsal motivasyon ve toplam iş motivasyon düzeylerinin de orta seviyede olduğu, içsel motivasyon düzeylerinin ise orta düzeyin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algıları değerlendirildiği zaman, çalışanların yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği ile personel güçlendirme toplam puan algılarının çalışanlara göre orta düzeyde olduğu, yetkinlik ve inisiyatif kullanma ile kararlara ve yönetime katılma puanlarının ise orta düzeyin üzerinde olduğu bulunmuştur. Personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu ile anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve personel güçlendirme algısı ile iş tatmini ve iş motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan bilgiler ve araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirildiği zaman, sağlık çalışanlarında personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonunu arttıran bir unsur olduğu söylenebilir.

Öneriler

1. Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algılarının, iş tatmin ve iş motivasyon düzeylerinin incelenmesi için yapılacak olan yeni araştırmalarda daha büyük örneklem grupları kullanılabilir. Böylece sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algıları, iş tatmin ve iş motivasyon düzeyleri ile ilgili daha güvenilir bulgular ortaya çıkarılabilir.

2. Personel güçlendirme, iş tatmin ve iş motivasyonu çalışanların sahip oldukları psikolojik özellikler bütünü olduğundan bu kapsamda sağlık çalışanlarının personel güçlendirme, iş tatmin ve iş motivasyon düzeylerinin diğer psikolojik unsurlarla (algılanan stres düzeyi, mesleki tükenmişlik düzeyi, algılanan mobbing düzeyi vb.) olan ilişkilerinin ele alındığı yeni araştırmalar yapılabilir.

3. Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme, iş tatmini ve iş motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin ortaya çıkartılmasını amaçlayan yeni araştırmalar yapılabilir.

4. Çalışanların personel güçlendirme, iş motivasyonu ve iş tatmin düzeylerinin önemini açıklayan eğitimler ve hizmet içi kurslar verilebilir. Bunun yanında sağlık çalışanlarının iş motivasyonu ve iş tatmin düzeylerini yükseltecek bazı yasal tedbirler alınabilir.

5. Örgütsel yapı içerisinde personel güçlendirmenin önemli bir unsur olduğu göz önünde bulundurulduğu zaman, ülkemizdeki resmi kurum ve kuruluşlarda personel güçlendirmenin anlaşılması ve uygulanması adına yeni düzenlemeler yapılabilir. Benzer şekilde özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerin örgütsel verimlilik düzeylerini arttırmak amacıyla, söz konusu şirketlere personel güçlendirme konusunda bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ADAMS, Ann., BOND, Segna. (2000). "Hospital Nurses' Job Satisfaction, Individual and Organizational Characteristics", *Journal of Advanced Nursing*, S. 32.3, s. 536-543.
- ADIGÜZEL, Orhan., KEKLIK, Belma. (2011). "Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini Ve Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 29, s. 305-318.
- ATAAY, Faruk., (2007). *Kamu Hastane Birlikleri Tasarısı Üzerine Değerlendirme*, Ankara: Türk Tabipleri Birliği Yayınları.
- AYDOĞMUŞ, Ceren., (2011). "Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BORA, Mehmet Veysi., (2013). *Beden Eğitimi Öğretmeni ve Sporcu Öğrenciler Arasındaki İletişimin, Sportif Başarı Motivasyonu İlişkisi*, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- CHEN, Gilad., KIIRKMAN, Bradley L., KANFER, Ruth., ALLEN, Don., ROSEN, Benson., (2007). "A Multilevel Study Of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams", *Journal of Applied Psychology*, S. 92.2, s. 331-346.
- ÇAKAL, Önder., ÜNSAR, Sinan., OĞUZHAN, Adil., (2011). "Özel ve Kamu Hastane Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 14.5, s. 157-174.
- ÇAKAR, Nigar Demircan., CEYLAN, Adnan., (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S. 6.1, s. 52-66.
- ÇAVUŞ, Mustafa Fedai., (2006). "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ÇÖL, Güner., (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S. 9.1, s. 35-46.
- DEMİR, Tuğba., (2013). *Personel Güçlendirmenin İç Girişimcilik Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma*, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DÜNDAR, Süleyman., ÖZUTKU, Hatice., TASPINAR, Fatih., (2007). "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2, s. 107-108.
- ERTÜRK, Ramazan., (2014). *Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- GÜRBÜZ, Gözde., KUMKALE, İlknur., OĞUZHAN, Adil., (2013). *Bankacılık Sektöründeki Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma*, *International Conference On Eurasian Economies*, 791-800.
- İŞİN, Ahmet Faruk., (2009). *Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- IZGAR, Hüseyin., (2008). "Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık", *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 25, s. 317-334.
- İLİSÜ, İlkay., (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İŞCAN, Ö. Faruk., TİMURÖĞLU, M. Kürşat. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 21.1, s. 119-135.
- KİTAPÇI, Hakan., KAYNAK, Ramazan., ÖKTEN, Sultan Süleyman., (2013). "Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma", *International Review of Economics and Management*, S. 1.1, s. 49-73.
- KUOKKANEN, Liisa., LEINO-LIPPI, Helena., KATAJISTO, Jouko., (2003). "Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction, and Organizational Commitment", *Journal of Nursing Care Quality*, S. 18.3, s. 184-192.
- KURUÖZÜM, Ayşe., IRMAK, Sezgin., ÇETİN, Emre İpekçi., (2010). "İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz" *Bilgi*, S. 53, s. 183-198.
- LUECKE, Richard., (2009). *Değişim ve Geçiş Dönemini Yönetmek*, Çeviren: Ümit Şensoy. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- ÖLÇER, Ferit., (2005). "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 25, s. 1-26.
- ÖRÜCÜ, Edip, KANBUR, Aysun., (2008). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, S. 15.1, S. 85-97.
- ÖZDEN, Mehmet Cemil., (2008). "İK Şapkalı Yönetici", 1. Baskı, İstanbul: Akis Kitap.
- ÖZEVREN, Mina., (2009). "İşletme Yönetimi", 1. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ÖZDOĞRU, Mehmet., AYDIN, Bahri., (2012). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 357-367.
- ÖZTÜRK, Azim., ÖZDEMİR, Fatih., (2003). "İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Araştırılması", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 17.1-2, s. 189-202.

- PARLAR, Hanifi., (2012), "Özel Okullarda, Özel Okul Sahiplerinin Ve Üst Düzey Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli Ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 11.21, s. 127-146.
- RANDOLPH, W. Alan., (2000). "Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?", Organizational Dynamics, S. 29.2, s. 94-107.
- SEIBERT, Scott E., SILVER, Seth R., RANDOLPH, W. Alan., (2004). "Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment Performance, and Satisfaction", Academy of Management Journal, S. 47.3, s. 332-349.
- SOYER, Fikret., CAN, Yusuf., (2007)., "İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", TSA Dergisi, S. 11.3, s. 23-36.
- ŞAHİN, Nülüfer., (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞİMŞEK, Necla., (2004), Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- TASDEMİR, Sevgi., (2013), Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi, İdari Uzmanlık Tezi, Ankara: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu.
- TOLAY, Ebru., SÜRGEVİL, Olca., TOPOYAN, Mert. (2012)., "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", Ege Akademik Bakış Dergisi, S. 12.4, s. 449-465.
- TÜRKKAN, Alparslan., (2011). "Kamu Hastane Birlikleri Hakkında Kanun Tasarısı ve Hakkaniyet", Türkiye Halk Sağlığı Dergisi, S. 9.1, s. 58-66.
- TÜZÜN, Belma Aygün., (2013). "İş Tatmininin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Perakende Sektöründe Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TZENG, Huey-Ming., (2002). "The Influence of Nurses' Working Motivation and Job Satisfaction On Intention To Quit: An Empirical Investigation In Taiwan", International Journal of Nursing Studies, S. 39.8, s. 867-878.
- US, Ahmet Talat., (2007). İşletmelerde Motivasyon, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- YELBOĞA, Atilla., (2007). "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi", Sosyal Bilimler Dergisi, S. 4.2, s.1-18.