



**Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firma İnsan Kaynağının İş Tatmini:
Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma**

Job Satisfaction of Supplier Company Human Resources in Outsourcing: a Research in
Public Hospitals

Mustafa ÇINAR

Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi
Bilim Dalı, Ankara, mustafacinar015@gmail.com

Öz

Bu çalışmada, bir kamu hastanesinde dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi firmada görevli çalışanların genel iş tatmini ortalaması ve bu ortalamanın demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında güvenlik, temizlik, yemek ve veri hazırlama işlerinde görevli 236 çalışana Minnesota İş Tatmin Ölçeği uygulanmış, çalışanların genel iş tatmini ortalaması 2,7472 olarak tespit edilmiştir. Bu ortalamanın personelin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve çalışma yılına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, İş Tatmini, Hastane

Abstract

In this study, it was determined whether the average of the overall job satisfaction of the employees employed in the Supplier company and whether the average differs according to demographic variables in a public hospital. Within the scope of the research, the Minnesota job satisfaction scale was applied to 236 employees in charge of security, cleaning, food and data preparation, and the overall satisfaction of the employees was determined as 2.7472. It was observed that the average of the staff did not differ according to age, gender, marital status, educational status, title and working year.

Keywords: Outsourcing, Job Satisfaction, Hospital



Giriş

İşletmelerin zorlu rekabet baskılarıyla karşı karşıya olduğu günümüzde, onları daha etkin ve verimli olmak zorunda bırakan sebeplerden bazıları da küreselleşme ve uluslar arası ticaretten kaynaklanan rekabet riskleridir. Bu kapsamda işletmelerin sahip olduğu sermaye gücü, teknoloji kapasitesi, yeni piyasa olanakları ve çalışanların entelektüel birikimleri gibi hususlar işletmelerin rekabet avantajı olarak kullanacağı yetenekleridir (Akgeyik, 2002). Küreselleşmenin yayılması, rekabetin artması ve tüketicilerin kalite konusundaki algılamalarının değişmesi nedeniyle artık işletmeler yeni yönetim modelleri uygulamakta ve buna ek olarak çalışanlarının performanslarını da artırmayı hedeflemektedirler (Arslanoğlu, Bektaş, Moloğlu ve İrban, 2013).

Dış kaynak kullanımı günümüzde işletmeler tarafından kullanılan en güçlü yönetim modellerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımının benimsenmesindeki en önemli gerekçeler genel olarak; uzman olunmayan faaliyetlerden uzaklaşarak temel yeteneklere odaklanmaya imkan tanınması, teknolojiye kolay erişim ve daha kolay takip edilmesi ile profesyonel hizmet düzeyi olarak belirtilebilir (Belcourt, 2006). İşletmeler dış kaynak kullanımı ile temel faaliyet alanlarına daha çok yönelmekte ve varoluş gayesini esas olarak yerine getirme imkanı sağlamaktadır. Ancak işletmelerin temel yeteneklerine odaklanması, her ne kadar amaçladığı hedef ve stratejik planlarına daha kolay ulaşma imkanı sağlasa da, uzman işletmeye verilen faaliyetleri yerine getirecek olan çalışanların da nitelikli, işletme amaç ve hedefleri ile uyumlu, arzulu, istekli olmaları ve işlerini sevmeye düzeyleri de önem arz etmektedir. Çünkü işini sevmeyen ve yaptığı işten memnun olmayan işgörenlerden beklenen verimin alınması çok da mümkün olmayacaktır.

İşletmelerin en önemli ve vazgeçilemez kaynaklarından biri olan insan kaynağının etkili ve verimli kullanımı, işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamasına olanak tanımaktadır. Bu yüzden işletmeler sahip olduğu insan kaynağının her türlü gereksinimlerini karşılamakla yükümlüdür. Yani çalışanlar açısından ücret, sosyal imkanlar, çalışma koşulları, iş sağlığı ve işgüvenliği, terfi gibi hususların optimum düzeyde sağlanması gerekmektedir. Bu hususların yerine getirilmesiyle işgörenlerin işine ve çalışma koşullarına karşı memnuniyet düzeyi artacak ve bu artışla doğru orantılı olarak da çalışanların işletmeye katmış oldukları değerlerde bir artış meydana gelecektir (İzci, Örucü ve Süren, 2015).

Sonuç olarak bir işletmede çalışanların iş tatmini düzeyi ne kadar önemli ise, dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi firmada çalışanların da iş tatmini düzeyi aynı derecede önemlidir. Çünkü tedarikçi firmada görevli çalışanlar da, bir anlamda temel fonksiyonlarına yönelik işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla görev yapmaktadır. Bu yüzden bu çalışanların da iş tatmini doğrudan olmasa da dolaylı olarak işletmeyi etkilemektedir. Bu çalışmada bir kamu hastanesinde dış kaynak kullanımına verilen hizmetlerde görevli çalışanların iş tatmini seviyesi incelenmiş, demografik değişkenlerin çalışanların iş tatminini hangi düzeyde etkilediği araştırılmış ve birtakım sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

2. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Küreselleşen dünyada ve yoğun rekabet ortamının bulunduğu günümüzde en fazla ilgi çeken ve uygulamaya konulan yeni yönetim modellerinden biri olan dış kaynak kullanımı, 1990'lı yılların başından itibaren özellikle gelişmiş ülkeler başta olmak üzere birçok farklı sektör ve ülkede çok fazla kullanılmaya başlanmıştır. Genel olarak işletmelerin temel yeteneklerine odaklanması ve temel yetenekleri haricinde kalan faaliyetleri, alanında uzman bir firmayla anlaşarak yaptırması halinde; verimliliklerini arttıracakları, maliyetlerini düşürecekleri ve rekabet avantajı kazanacaklarına konusundaki inançları her geçen gün artmaya başlamıştır (Akyıldız, 2004).



Dış kaynak kullanımı kavramı, geçmişten günümüze doğru gelindiğinde birçok çalışmada farklı şekillerde ortaya konulmuştur. Genel olarak yapılan çalışmalarda dış kaynak kullanımı kavramı taşeronluk kavramı ile aynı anlamda kullanılmıştır. Dış kaynak kullanımı kavramının taşeronlukla ilişkilendirildiği 1970'li yıllardaki uygulama alanı da sadece üretim alanı ile sınırlı kalmıştır. Ancak 1990'lı yıllara doğru gelindiğinde ise işletmelerin idari ve destekleyici faaliyetlerinde de dış kaynak kullanımının artmaya başlamasıyla birlikte dış kaynak kullanımının uygulama alanının da genişlediği görülmektedir (Yıldız ve Turan, 2015).

Gelişmiş ülkelerdeki kamu hizmetlerinde, uzmanı olunmayan faaliyetlerden uzaklaşarak temel yeteneklere odaklanmasıyla birlikte harcamaların düşürülmesi, kaynakların daha verimli kullanılması, etkinlik ve verimliliğin artırılması gibi hususlar tedarik uzmanları tarafından önemli bir amaç olarak görülmektedir. Bu amaçlara ulaşabilmek için dış kaynak kullanımı konusu çok sık kullanılan bir yöntemdir. Bu kapsamda dış kaynak kullanımı işletmeler tarafından yapılan faaliyetlerin, tedarikçiler tarafından değiştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Burmaoğlu ve Erol, 2006).

Dış kaynak kullanımı içerisinde yer alan temel yetenek kavramı, işletmelerin vizyonunun gerçekleştirilmesinde etkin bir rol oynayan ve işletmeyi diğer işletmelerden ayıran ve rakipleri tarafından da kolaylıkla taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir (Sevim, Akdemir ve Vatansver, 2008). Quinn'e (1999) göre ise temel yetenek; işletmelerin dünya standartlarında sahip oldukları yeteneklerdir. Temel yeteneklerine odaklanan ve sahip olduğu kaynaklarını rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla kendi uzmanlık alanına giren faaliyetlerde harcayan işletmeler, doğrudan kar amacına etki etmeyen, işletmenin temel faaliyet alanına göre ikinci planda kalan faaliyetleri, bu konuda uzmanlık kazanmış bir işletmeye devretmesiyle birlikte, teknolojiyi daha kolay takip etme, küçülme, esneklik kazanma, maliyetlerde azalma ve karlılıkta artış gibi konularda ilerleme kaydedilmiş olacaktır. Örnek olarak bir işletmenin hammadde alması, üretim ve depolama yapması, taşıma ve nakliye işlerini yürütmesi aynı anda çok zor olacağından, kendi uzmanlığı dışında kalan faaliyetleri uzman bir firmaya aktarmasıyla hem maliyet avantajı, hem rekabet üstünlüğü sağlanmış olacak ve işletme temel yeteneğine odaklandığı için de ana faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yürütmüş olacaktır (Acar ve Ateş, 2011a).

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin faaliyet alanları içerisinde yer alan bazı mal ve hizmetlerin işletme dışarısında elde edilmesine ilişkin bir karar verme süreci olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile işletmelerin temel yetenekleri kadar iyileştiremediği ve geliştiremediği bazı yeteneklerini, işletme dışarısında bu faaliyetler ile ilgili uzman bir işletme ile anlaşarak satın alması veya yaptırmasıdır (İraz, Çakıcı ve Terin, 2014). Weidenbaum'a (2005) göre dış kaynak kullanımı ise yönetimin, işletmenin temel yetenekleri ile ilgili çalışmalarına ve odaklanacağı alana yerli ve uluslar arası anlamda bir fırsat sunmasıdır. Greaver'a (1999) göre ise işletmelerde tekrarlanan bazı faaliyetler ile tedarikçi firmalara ait karar haklarının belirli bir sözleşme dahilinde transfer edilmesi şeklinde açıklanmaktadır.

3. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı hem yönetim süreçlerinde hem de pazarlama alanında sıkça üzerinde durulan önemli konulardan biridir (Yolaç, 2008). En genel tanımıyla iş tatmini, bireyin yaptığı iş ile ilgili olarak ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Yani iş tatmini bireylerin işini kendi açısından değerlendirdiği bir kavramdır ve bu kavram içerisinde bireyin duygu, düşünce ve işinden elde ettiği tecrübeler bulunmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004). Fritzsche ve Parrish (2005) tarafından iş tatmini, genel olarak çalışanın iş tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan duygusal bir değişken olarak tanımlanmıştır. Yani iş tatmini bireyin işine karşı duygusal olarak ne hissettiğini ortaya koyan bir kavramdır.



İş tatmini, bireyin iş çevresinden elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. Bahsedilen iş çevresine işin kendisi, yöneticiler, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ve örgüt organizasyonu dahil edilebilir. İş tatmininin ortaya çıkabilmesi için bireyin arzuladığı ile iş çevresindeki etkileşim sonucu ortaya çıkan isteklerin uyuşması gerekmektedir. İş tatmini, bireylerin işten beklediği ve elde ettiği ödüllerin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkabilir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007).

Bu bilgiler ışığında Luthans'a (1995) göre iş tatmininin üç boyutu bulunmaktadır.

- İş tatmini, yapılan işe karşı duygusal bir cevaptır. Bu yüzden görülemez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genel anlamda iş ile ilgili ortaya çıkan sonuçların, beklentileri karşılama durumu olarak ifade edilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili birçok tutumu da ortaya çıkarır. Bunlardan bazıları; yönetim tarzı, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve benzeri tutumlardır (Yazıcıoğlu, 2009).

3.1. İş Tatmininin Önemi

İşletmeler açısından rekabet avantajı kazanmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Bu yolların en değerlilerinden biri de insan kaynakları yönetiminin stratejik, etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. (Schuler ve MacMillan, 1984). Günümüzde örgüt yöneticileri, stratejik hedeflerine ulaşabilmek amacıyla işgörenlerin performanslarını arttırmalarını ve maksimum düzeyde verim sağlamalarını istemektedirler. Örgütlerde yeni yönetim modellerini uygulama bilincine sahip yöneticiler, ihtiyaç ve beklentileri karşılanmış, motivasyonu sağlanmış ve yaptığı işten memnun olan işgörenlerin mutlu olacağını ve bunun sonucunda da performans, verimlilik ve üretkenliklerinin artacağını düşünmektedirler (Bakan, 2009). Bu çerçevede performansı etkileyen faktörler incelendiğinde iş tatmininin de önemli ölçüde etkilediği görülecektir. Yapılan bazı araştırmalarda çalışanların iş tatmininin performanslarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Sonuç olarak iş tatmini yüksek olan işgörenlerin performansı da artacak ve doğal olarak bu artış işletmenin verimliliğine yansıtacak ve örgüt hedeflerine daha kolay ulaşacaktır.

Genel olarak insan hayatının büyük bir bölümünü yaptığı işi oluşturmaktadır. Bu nedenle bireyin işinden duyduğu tatmin yaşamını da etkilemektedir (Moslem, 2015:4). Çalışanların iş tatmininin yüksek olması durumunda, yaşam tatmininin de yüksek olacağı bazı araştırmalarda ortaya konulmuştur. İşine karşı olumlu tutum ve davranış gösteren ve işinden memnun olan çalışanların yaşam tatminlerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların iş ortamını değerli görmesi, yaptıkları işi anlamlı bulması gibi hususlar iş tatmini olumlu yönde etkileyen unsurlardır (Doğaner Demirtaş, 2014:64).

Öte yandan, iş tatmini, örgüt içerisinde sorunsuz bir iletişimi de beraberinde getirecektir. İşgörenlerin iş tatmininin sağlanması durumunda yönetim ve işgörenler arasında olumlu bir bağ oluşacaktır ve işgörenler de buna dayanarak kendilerini daha iyi ifade edebileceklerdir. Kendilerine destek verilip ihtiyaçları karşılanan işgörenler ve yöneticiler arasındaki samimi güvene bağlı ilişki çerçevesinde de yöneticiler de çalışanları ile ilgili olarak daha kesin bilgiler elde edecek ve sahip olduğu insan kaynağını daha etkili şekilde kullanabilecektir (Meriçöz, 2015:14).

İş tatmininin, yapılan araştırmalarda çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları, cinsiyet, ücret, yönetici ile ilişkiler, sosyal haklar, terfi, eğitim, yaş, hizmet süresi gibi hususlardan etkilendiği sonucuna varılmıştır (Hacıhasanoğlu ve Karaca, 2014). Bu kapsamda işletme yöneticilerinin, işgörenlerin iş tatmini etkileyen hususlarda iyileştirmelere gidip çalışanların iş tatmini artırma



yolunda çaba sarf etmeleri gerekmektedir ve bu sayede örgütün verimliliğinde artış meydana gelecektir.

Çalışanların iş tatmininin yüksek olmasının yukarıda da açıklandığı gibi örgüte birçok faydasının olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iş tatmini düşük olan çalışanların da bu husustan sadece bireysel olarak etkilenmeyeceği gibi aynı zamanda örgütsel açıdan da birtakım olumsuz etkileri meydana gelecektir. Bu kapsamda iş tatmini düşük olan çalışanlarda, yaptığı iş ile ilgili yetersizlik duygusu, işe gitmede isteksizlik, yanlış karar verme, hata yapma oranının artması gibi olumsuz hususlar meydana gelecektir (Çıtak, Koldere, Ünsar ve Ergin, 2008).

Diğer yandan iş tatmini sağlanamayan çalışanların, işten ayrılma niyetine negatif yönde bir etkisinin olduğu bazı araştırmalarda ortaya konulmuştur. Yani iş tatmini yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyeti olmamakta ancak tam tersi durumda ise işten ayrılma niyeti artmaktadır. Bu durum da örgütlerin nitelikli işgücü kaybetmesine, işgücü maliyetlerinin artış göstermesine ve işgücü devri artışına neden olmaktadır. Sonuç olarak örgütten ayrılan çalışanların yerine işe alınacak personel için harcanacak giderler ve bu olumsuz durumun işletmedeki diğer işgörenler üzerindeki bıraktığı olumsuz etkiler gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. Bütün bu olumsuz hususların azaltılabilmesi amacıyla örgütler işgücü devir hızını azaltmaya yönelmektedirler. İşgücü devir hızını azaltmak amacıyla da çalışanların ihtiyaçlarının iyi bir şekilde belirlenip, bu ihtiyaçların karşılanması ve iş tatminin sağlanması gerekmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2008).

3.2. Dış Kaynak Kullanımında İnsan Kaynağının Rolü

Dış kaynak kullanımı, ürün ve hizmetlerin istenilen düzeyde yerine getirilememesi durumunda başvuru ve temelde maliyetten çok, performans geliştirmenin esas alındığı bir durumdur. Seçilmiş bir tedarikçi sayesinde işletmelerin ürün ve hizmetlerinde istenilen kaliteyi yakalaması beklenmektedir. Ancak bu başarının sağlanabilmesi için işletmelerin temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri kendisinden daha kaliteli yapacak bir tedarikçi bulması ile mümkün olmaktadır (Gül, 2005).

Dış kaynak kullanımı; işletmelerin temel faaliyet alanlarının dışında kalan ve işletme tarafından iyileştirip geliştirilemeyen yeteneklerin, bu faaliyet alanlarında uzman olan diğer işletmelere devredilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur (Özdemir, 2010;3). Dış kaynak kullanımının birçok faydasının yanında yanlış veya yetersiz bir dış kaynak seçimi gibi işletmeye çeşitli zararlar verebilecek riskleri de bulunmaktadır (Çevirgen, 2009). İşletmelerin dış kaynak kullanımından fayda sağlayabilmeleri için, tedarikçi işletmenin bir "yabancı" gibi görülmemesi aksine tedarikçi işletme ile aralarında sağlam bir iş ilişkisi kurulması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin yönetim sorumluluğundan kurtulması anlamına gelmemelidir. Çünkü beklentiler ile örgüt kaynakları iyi analiz edilmeden başvurulacak dış kaynak kullanımı, faydadan daha çok zarar getirecektir (Erdemir, 2004).

Sürekli gelişen ve değişen şartlar çerçevesinde hastanelerin; maliyetleri düşürebilme amaçlarının yanı sıra, temel olarak hastalara sunulan hizmetin kalitesinin artırılması gibi önemli bir işlevi de bulunmaktadır (İşçi, 2004). Hastanelerin kalite algısının büyük bir bölümü hastalar tarafından belirlenmektedir ki bu yüzden gelişen rekabet ortamında hastanelerin, hasta ihtiyaçlarını en kaliteli şekilde karşılayacak sisteme sahip olması gerekmektedir. Eğer bu kriterler göz önüne alındığında hastalar tarafından tercih sebebi olur ve hastanelerin hizmet kalitesi ne kadar artarsa o kadar ön planda tutulur (Yılmaz, 2013).

Bununla birlikte, büyük fabrikalardaki teknik altyapı sistemlerinden, bir restoran kalitesindeki yiyecek ve içecek hizmetlerine; oteller seviyesindeki kat hizmetlerinden, finans hizmetlerine; tedarik faaliyetlerinden, halkla ilişkiler hizmetlerine kadar çok işlevsel bir yapıya sahip olan



hastanelerin tüm bu faaliyetlerine ilave olarak asli vazifesi olan tıp hizmetleri de eklenince, ne kadar karışık bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Yiğit, 2004).

Tüm bu hususlar çerçevesinde, yukarıda belirtilen ihtiyaçların karşılanması doğrultusunda gerek yardımcı hizmetlerde ve gerekse birtakım tıbbi hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmektedir. Gelişen teknolojiyi yakından takip etmek ve hastalara daha kaliteli bir hizmet verilmesi kapsamında yeni yönetim modelleri kullanılarak stratejik bir yöntem belirlenmektedir (Yılmaz, 2013).

Günümüzde işletmelerin rekabetçi olmalarını sağlayan en önemli hususlardan biri de sahip oldukları insan kaynağının nitelikli olmasıdır. İşletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayan en büyük etkenlerden biri insan kaynaklarıdır. Bu mantık çerçevesinde, işletmelerin anlaşma yaptığı dış kaynakların da sahip olduğu insan kaynağının nitelikli olması işletmelerin hedeflerini yerine getirmesi açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda İşletmelerin dış kaynak kullanımını kapsamında analiz etmesi gereken en önemli husus da, tedarikçi firmanın sahip olduğu insan kaynağının niteliğidir. Özellikle kapsamı dar olan dış kaynak firmalarında insan kaynağı istenilen nitelik ve yeterlilikte olamamakta, dolayısıyla bu da işletmelerin dış kaynak kullanımına gittiği alanda da verimliliği azaltmakta, maliyet yükseltmekte ve sonuç olarak hedeflere ulaşılammamaktadır (Büber, 2000).

Bu kapsamda, dış kaynak kullanımının yüksek olduğu kamu hastanelerinde, dış kaynak kullanımını kapsamında tedarikçi firmada görevli insan kaynağından maksimum verim elde edilebilmesi amacıyla, personelin iş tatmininin seviyesi önem arz etmektedir. Ayrıca personelin iş tatmini seviyesine demografik değişkenlerin etkisinin belirlenerek verimin arttırılmasına yönelik hususlar da dikkate alınmalıdır.

4. Yöntem

Bu araştırmanın amacı, dış kaynak kullanımını kapsamında tedarikçi firmada çalışan insan kaynağının iş tatminini ölçmek ve çalışanların iş tatminine; yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı ve eğitim durumu gibi demografik değişkenlerin hangi ölçüde etki ettiğini belirlemek ve örgütlerin dış kaynak kullanımından sağladığı verimi arttırmak amacıyla çeşitli önerilerde bulunmaktır. Araştırmanın evrenini, Yalova ilinde bulunan ve tek kamu hastanesi olan Yalova Devlet Hastanesinde dış kaynak kullanımını kapsamında temizlik, güvenlik, yemek ve veri hazırlama bölümlerinde görev yapan 344 işgören oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında evrenin tamamına anket dağıtılmış ve 236 işgörenden cevap alınmıştır. Bu çerçevede örneklemin evrenin %69'unu temsil ettiği ifade edilebilir. Araştırma kapsamında, Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin (Minnesota Satisfaction Quastionnaire-MSQ) kısa formu kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Weiss ve arkadaşları tarafından (1967) geliştirilmiştir. Bu ölçek, Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz GÖKÇORA tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ve bu çeviri dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek uygulanması kabul görmüştür. İç ve çevre konularına ait 20 madde yer alan ölçek ile iş tatmininin ve tatminsizliğinin bireysel profilini ortaya koyulabilir. Böylece iş tatmini ya da tatminsizliğine sebep olan hususlar tespit edilebileceğinden birtakım öneriler de sunulabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007). Araştırma kapsamında işgörenlerin anketlere verdikleri cevapların güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılan ve Tablo-1'de belirtilen güvenilirlik analizi sonucuna göre, araştırmanın 0,927 gibi yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 18 (Statistical Pocket Program for Social Science) istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde ortalama ve frekans dağılımlarına ilave olarak, demografik değişkenler arasındaki farklılığı ortaya koymak amacıyla yapılan testler %5 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir.



5. Bulgular

5.1.Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanların demografik değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde oranları Tablo-1’de belirtilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Değişken		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	20-25	21	8,9
	26-30	52	22
	31-35	54	22,9
	36-40	57	24,2
	41 ve üzeri	52	22
Cinsiyet	Kadın	144	61
	Erkek	92	39
Medeni Durum	Evli	144	61
	Bekar	92	39
Çalışma Yılı	0-1 yıl	39	16,5
	2-5 yıl	107	45,3
	6-10 yıl	62	26,3
	11-15 yıl	16	6,8
	16 yıl ve üzeri	12	5,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	73	31
	Lise	89	37,7
	Ön Lisans	46	19,5
	Lisans	27	11,4
	Lisans Üstü	1	0,4
Unvan	Temizlik Çalışanı	99	42
	Veri Hazırlama Çalışanı	85	36
	Güvenlik Çalışanı	34	14,4
	Yemekhane Çalışanı	18	7,6

Tablo 2. Verilen Cevaplar Sonucunda İşgörenlerin İş Tatmini Ortalaması

Frekans	İş Tatmini Ortalaması
236	2,7472

Tablo-2’ye göre araştırmaya katılan 236 işgörenin ankete verdiği cevaplar doğrultusunda düşük bir iş tatminine sahip oldukları söylenebilir.



5.2.Farklılaşma Analizi

Tablo 3. İş Tatmininin Yaş Değişkeni Açısından Farklılaşması

Yaş	N	Ortalama	P
20-25	21	2,4667	,260
26-30	52	2,7688	
31-35	54	2,9576	
36-40	57	2,5929	
41 ve üzeri	52	2,7828	
Total	236	2,7472	

Tablo-3 incelendiğinde, yaş grupları ile iş tatmini arasında yapılan Anova testi sonucunda, %5 anlamlılık düzeyinde $P>0,05$ olduğundan işgörenlerin iş tatmini ortalamalarının hiçbir yaş grubu ile anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Buna rağmen genç yaşta işgörenlerin en düşük iş tatminine sahip olduğu, 31-35 yaş grubuna kadar iş tatmininin arttığı, 36-40 yaş aralığında düşüş gösterdiği, ve ileri yaşlarda tekrar yükseldiği görülmektedir. Bu durumda, işe yeni başlayan işgörenlerin fazla beklentiye sahip oldukları, müteakip yıllarda beklentilerini düzenledikleri ve bunun paralelinde iş tatmininin arttığı, daha sonra monotonlaşmadan dolayı 36-40 yaş aralığında tekrar düşüş gösterdiği, işi bırakma evresine doğru ise artık bir beklentileri kalmadığından tekrar yükseliş gösterdiği değerlendirilmektedir.

Tablo 4. İş Tatmininin Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılaşması

Cinsiyet	N	Ortalama	P
Kadın	144	2,7097	,476
Erkek	92	2,8063	
Total	236	2,7580	

Tablo-4'e göre, cinsiyet ile iş tatmini arasında yapılan t testi sonuçlarına göre, kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmini ortalamaları arasında %5 anlamlılık düzeyinde $P>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Hatta birbirine çok yakın bir ortalamaya sahip oldukları söylenebilir. Bu husus, işgörenlerin yaptıkları işlerin kadın ve erkeklere göre farklı algılanmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 5. İş Tatmininin Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılaşması

Medeni Durum	N	Ortalama	P
Evli	144	2,7438	,947
Bekar	92	2,7527	
Total	236	2,7483	

Tablo-5'e bakıldığında, bireylerin evli veya bekar olma durumlarının iş tatmini ortalamalarını etkileyip etkilemediğinin incelendiği t testi sonucuna göre, evli ve bekar bireylerin iş tatmini ortalamaları arasında %5 anlamlılık düzeyinde $P>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun aksine evli ve bekar bireylerin neredeyse aynı denecek düzeyde iş tatmini ortalamalarına sahip oldukları görülmüştür. Sonuç olarak evli ve bekar işgörenlerin işlerine karşı tatmin olma düzeylerinin farklı olmadığı hatta aynı düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 6.** İş Tatmininin Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Farklılaşması

Çalışma Yılı	N	Ortalama	P
0-1 yıl	39	2,7979	,669
2-5 yıl	107	2,6685	
6-10 yıl	62	2,8474	
11-15 yıl	16	2,5900	
16 yıl ve üzeri	12	2,9857	
Total	236	2,7472	

Tablo-6'da gösterilen ve işgörenlerin çalışma yılı ile iş tatmini ortalamaları arasındaki farklılığın incelendiği t testi analizinde, işgörenlerin çalışma yılı ile iş tatmini ortalamaları arasında %5 anlamlılık düzeyin de $P>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre 11-15 yıl arasında çalışan işgörenlerin en düşük iş tatminine sahip olduğu, 2-5 yıl, 0-1 yıl ve 6-10 yıl arasında çalışanların biraz daha artan bir iş tatminine sahip oldukları, 16 yıl ve üzeri çalışanların ise en yüksek iş tatminine sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda 16 yıl ve üzeri çalışan işgörenlerin işlerinden duydukları beklenti düzeylerinin düşük olması münasebetiyle yüksek bir iş tatminine sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 7. İş Tatmininin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Farklılaşması

Eğitim Durumu	N	Ortalama	P
İlköğretim	73	2,6977	,964
Lise	89	2,7800	
Ön Lisans	46	2,7321	
Lisans	27	2,8188	
Lisans Üstü	1	2,4000	
Total	236	2,7472	

Tablo-7 incelendiğinde, işgörenlerin eğitim durumu ile iş tatmini ortalamaları arasındaki ilişkinin incelendiği Anova testi sonucuna göre, işgörenlerin eğitim düzeyi ile iş tatmini ortalamaları arasında %5 anlamlılık düzeyin de $P>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Analize göre, lisans üstü eğitime sahip bir personelin en düşük iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Bu husus da, eğitim durumu yüksek olan personelin iş tatmininin düşük olacağı düşüncesinin etkili olduğu değerlendirilmektedir. Diğer işgörenler arasında da eğitim durumu lisans olan işgörenlerin en yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Binlerce üniversite mezunu bireyin işsiz kaldığı günümüzde her ne kadar taşeron personel olarak çalışsa da, bir işte çalışıyor olmanın bu durumda etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Diğer personelden ilköğretim ve ön lisans mezunlarının ortalamasının altında, lise mezunlarının da ortalamanın üstünde bir iş tatminine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 8. İş Tatmininin Unvan Değişkeni Açısından Farklılaşması**

Unvan	N	Ortalama	P
Temizlik Çalışanı	99	2,7745	,391
Veri Hazırlama Çalışanı	85	2,8709	
Güvenlik Çalışanı	34	2,6779	
Yemekhane Çalışanı	18	2,5083	
Total	236	2,7472	

Tablo-8’de belirtilen, işgörenlerin unvanları ile iş tatmini ortalamaları arasındaki farklılığın incelendiği Anova testi sonuçlarına göre, işgörenlerin unvanları ile iş tatmini ortalamaları arasında %5 anlamlılık düzeyinde $P>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin iş tatmini ortalamaları her ne kadar birbirine yakın olsa da yemekhane çalışanlarının en düşük iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Bu hususta, yemekhane çalışanlarının sürekli yemekhanede bulunmalarından dolayı sosyalleşme anlamında kimseyle muhatap olamamaları, yemeklerin pişirilmesi, servis edilmesi ve bulaşıkların yıkanması gibi yoğun bir iş temposuna sahip olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Yemekhane çalışanlarını sırasıyla artarak güvenlik ve temizlik çalışanlarının iş tatmini ortalamaları izlemektedir. En yüksek iş tatminine sahip işgörenlerin veri hazırlama çalışanları olduğu görülmektedir. Bu sonuç da, veri hazırlama çalışanlarının masa başında çalışma imkanının olması dolayısıyla diğer işgörelere göre daha rahat çalışma şekline sahip olmaları şeklinde açıklanabilir.

6. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi firmada görevli insan kaynağının iş tatmininin seviyesine bakılmış ve iş tatmininin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Çalışanların anket sorularına verdiği cevaplar incelendiğinde %80,5 oranında terfi imkanı olması açısından, %69,5 oranında yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından, %56,3 oranında kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesi açısından, %52,1 oranında garanti bir gelecek sağlaması bakımından, %51,3 oranında yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından, %47 oranında bağımsız çalışma imkanı olması açısından, %44,9 oranında yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından, %43,6 oranında ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması ve yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından, %42,7 oranında İşle ilgili kararların uygulanmaya konulması açısından, %42,4 oranında İş yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği açısından, %42 oranında çalışma şartları açısından tatmin olmadıkları görülmüştür. Diğer taraftan; %64,4 oranında başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından, %59,4 oranında vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından, %46,6 oranında yapılan işin her zaman meşgul etmesi açısından, %45,3 oranında kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından, %42 oranında çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından tatmin oldukları görülmüştür.

Araştırma kapsamında yapılan anket sonuçlarına göre işgörenlerin iş tatmini ortalamasının 2,7472 olduğu görülmüştür ki bu sonuç çalışanlarda düşük bir iş tatmininin varlığını ifade etmektedir. Ayrıca çalışanların iş tatmini ortalamasının hiçbir demografik değişkene göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı, eğitim durumu ve unvanına bakılmaksızın hiçbirinin iş tatmini ortalamalarının farklılık göstermediği, bir başka deyişle iş tatmini ortalamalarının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Literatürde daha önce yapılan çalışmalar ile karşılaştırıldığında; Hong, Hamid ve Salleh (2013) tarafından Malezya’da bir şirkette yönetici pozisyonunda olmayan işgörenlerin iş



tatmininin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada, yaş değişkeninin iş tatmini ile arasında anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı, dolayısıyla yaşın iş tatminini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Erzurum'da hastane çalışanları üzerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada ise, personelin cinsiyeti ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu kapsamda çalışma sonucuna göre cinsiyetin iş tatminini etkilemediği sonucuna varılmıştır (Karcioğlu ve Akbaş, 2010). Davran (2014:130) tarafından, Van'da görevli ilk ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulgularında öğretmenlerin medeni durumları ile iş tatmin seviyelerini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yani öğretmenlerin iş tatmini, bireylerin evli ya da bekar olmalarına göre farklılaşmamaktadır. Lee, Mullins ve Cho (2016), iş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Bu kapsamda bu çalışmaya göre eğitim düzeyi, iş tatminini etkilememektedir. Hunt ve Saul (1975) tarafından erkekler ve kadınlar arasındaki yaş, çalışma süresi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, kadın çalışanlar arasındaki çalışma süresi ile iş tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasında işgörenlerin tatmin olmadığı hususlar yukarıda belirtilmiştir. Buna ilave olarak anket sonrasında işgörenlerle yapılan görüşmeler sonucunda; yapılan işe oranla çalışan sayısının çok daha az olduğu, çalışanların söz haklarının olmadığı, herhangi olumsuz bir durumda işten çıkarılma korkularının olduğu, görüşlerini dile getiremedikleri, görev tanımlarında belirtilmeyen ilave işleri yaptıkları, şahsi işlerin bile yaptırılmaya çalışıldığı, çalışan sayısının az olması nedeniyle izin/rapor almanın çok sıkıntı olduğu, dinlenme odalarının olmadığı, sosyal faaliyet imkânlarının olmadığı gibi hususlar nedeniyle de iş tatminlerinin düşük olduğu değerlendirilmektedir.

İşgörenlerin iş tatminini olumsuz etkileyen tüm bu hususların ortadan kaldırılması maksadıyla; öncelikle çalışanların motivasyon ve çalışma isteklerinin arttırılması amacıyla terfi sistemi geliştirilmesinin, bu konuyla ilgili olarak her birimin sorumlusu olarak bir şef personel ve bu şeflerin bağlı olduğu genel bir sorumlunun teşkil edilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. İşgörenlerin ücretlerine bakıldığında asgari ücret ile çalıştıkları görülmektedir. Asgari ücret ile geçinmenin zor olduğu günümüz şartlarında, ücretlerin biraz daha iyileştirilmesinin ve özellikle terfi sistemine bağlı olarak ücretlerin kademelendirilmesinin, ayrıca performansa göre ücret sisteminin uygulanmasının olumlu olacağı değerlendirilmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işler ile ilgili olarak kendi fikir ve kanaatlerinin göz önüne alınmadığı görülmektedir ki bu da işgörenleri olumsuz etkilemektedir. Çalışanların iş tanımları çerçevesinde, yaptıkları iş ile ilgili kendilerini rahat hissettirecek yöntemleri kullanma serbestliği verilmesinin önemli olduğu kıymetlendirilmektedir. İşgörenlerin taşeron olarak çalışmaları münasebetiyle, geleceklerini doğal olarak garanti görmedikleri ortaya çıkmıştır. Ülkemizde taşeron personelin kadroya geçirilmesi ile ilgili olarak çeşitli çalışmalar yapılmaktadır ancak yardımcı işlerde görevlendirilen personelin bu kapsam dışında bırakılacağı ile ilgili hususlar da mevcuttur. Bu konu ile ilgili olarak yapılacak çalışmalarda, yardımcı işlerde görevlendirilen personelin de kadroya alınması ile ilgili hususların da göze alınmasının, bu işlerde görevli personelin iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği söylenilebilir. İşgörenlerin genel olarak yardımcı işlerde görevli olması nedeniyle, yaptıkları işler diğer hastane çalışanları, hastalar ve hasta yakınları tarafından her ne kadar iyi yapılırsa bile çok önem ve değer verilen işler olmaması nedeniyle takdir görememektedir. Bu nedenle başta çalışanların amirleri olmak üzere ve özellikle diğer kadrolu hastane çalışanlarının yardımıyla, yapılan işlerin en azından teşekkürlerle bile takdir edilmesinin çalışanlar açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir. İşgörenlerin takdir edilmemesi nedeniyle, yapılan iş karşılığında



duydıkları başarı hissi açısından da tatmin olmadıkları görülmüştür. Yaptıkları iş karşılığında takdir edildikleri takdirde duydukları başarı hissini de artacağı değerlendirilmektedir. Çalışanların sürekli görev tanımlarının hatırlatılması ile amir ve diğer kadrolu çalışanlar tarafından yapacakları işlerin onlara dikte edilmesi nedeniyle, bağımsız bir çalışma imkanına sahip olmadıkları görülmektedir. Çalışanların sonuç olarak yapması gereken işlere odaklanılarak onlara biraz daha bağımsız çalışma imkanı verilmesinin, kendilerini rahat hissetmesi açısından faydalı olacağı kıymetlendirilmektedir.

İşgörenlerin sürekli aynı bölümde aynı işi yapmaları nedeniyle, ara sıra değişik şeyler yapabileme şansının olması açısından tatmin olmadıkları görülmüştür. Genel olarak bireylerce sürekli aynı işin aynı ortamda yapılıyor olması motivasyon eksikliğine sebep olmaktadır. Bu nedenle belirli periyotlarda işgörelere bölüm/yaptıkları iş ile ilgili olarak çeşitli rotasyon uygulanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. İşgörenlerin yöneticileri ile ilgili yönetim şekli, karar verme yeteneği ve kararların uygulamaya konulması açısından tatmin olmadıkları görülmüştür. Dış kaynak kullanımı kapsamında görevli personelin amiri konumunda bulunan yöneticilerin de, dış kaynak kullanan işletme/kurum tarafından performans değerlendirmesine tabi tutulması, aldıkları kararların çalışanların iş tatmini açısından değerlendirilmesi, hatta çalışanlar ile ilgili alınacak kararlarda işletme/kuruma danışılmasının sağlanması, çalışanlardan amirle ilgili düşüncelerinin alınması gibi hususların önem arz ettiği değerlendirilmektedir. İşgörenlerin çalışma şartlarından memnun olmadıkları görülmüştür. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi kapsamında işletme/kurum tarafından öncelikle tertip alınması, uygulamaya konulması gereken hususların taşeron firma ile görüşülmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmeye çalışılması ve sonuç olarak işgörenlerin iş tatmininin artırılmasının faydalı olacağı kıymetlendirilmektedir.

Ayrıca işgörenler ile yapılan görüşmeler sonucunda, kendileri için ayrılmış bir dinlenme odasının bulunmadığı tespit edilmiştir. Personelin dinlenme odasının bulunmaması, onlara önemsiz, değersiz görüldükleri hissini vermektedir. Çalışanlara küçük de olsa ortak, ayrı bir oda tahsis edilmesinin, kendilerini özel hissettirmeyi sağlaması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Kendisini özel hisseden çalışanların iş tatminin de artacağı tahmin edilmektedir. Buna ilave olarak çalışanların hiçbir sosyal faaliyet imkanının olmadığı da görülmüştür. Diğer kadrolu çalışanların kendi arasında yemek, eğlence vs. çeşitli organizasyonlar düzenledikleri ancak taşeron personelin bu organizasyonlardan uzak tutulduğu tespit edilmiştir. En azından işgörenlerin yöneticilerince, belirli zamanlarda taşeron personel için özel olarak çeşitli organizasyonlar düzenlenmesinin çalışanlar açısından son derece faydalı olacağı değerlendirilmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işler ile ilgili olarak iş tanımlarının belli olduğu ancak iş tanımına riayet edilmeden çeşitli ilave işlerin yüklendiği de tespit edilmiştir. İşgörenlerin taşeron olması itibariyle, işe girerken bu işlerin yapılacağı belirtilmediği halde, işten çıkarılma korkuları ve kendilerine söz hakkı verilmemesi nedeniyle bu işleri de yaptıkları görülmektedir. Hatta zaman zaman özel işlerin bile yaptırıldığı çalışanlar tarafından dile getirilmiştir. İşe alınan personel için iş tanımlarının net bir şekilde belirtilmesi, iş tanımının dışına çıkılmaması, bu hususların işletme/kurum tarafından denetlenmesi işgörenlerin iş tatmini açısından önem arz etmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili olarak sorun ve görüşlerinin dinlenmesi, sadece dinlenmekle kalmayıp bu hususların çözüme kavuşturulması, çözüm süreci ile ilgili olarak kendilerine sürekli geri bildirim sağlanması, hatta muhtelif zamanlarda memnuniyet durumları ile ilgili olarak anket/toplantı yapılmasının önemli olduğu kıymetlendirilmektedir. İşgörelere çeşitli hedefler konularak, yaptıkları işlerde bu hedefleri yakalayanlara teşvik primi verilmesinin de performans ve iş tatmini açısından katkılı olacağı değerlendirilmektedir.



Yukarıda açıklanan tüm bu hususlar, literatür kısmında da arz edildiği üzere, işletmelerin hedeflerine ulaşmasındaki rolü üstlenen dış kaynak kullanımından elde edilecek verimin artırılması amacıyla önem arz etmektedir. İşletmeler sınırlı kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilmek adına büyük bölümünü temel yeteneklerine ayırdıklarından, kalan diğer faaliyetlerin icrası için ise dış kaynak kullanımına başvurumaktadırlar. Dış kaynak kullanımından elde edilecek verim de yine bu işlerde görevli personelin iş tatmini ile doğru orantılıdır. İşletmeler dış kaynak kullanımının sadece sonucu ile ilgilenmemeli, dış kaynak kullanımının seçiminden, değerlendirilmesine kadar olan tüm süreçlerde etkin rol oynamalıdır. Yukarıda belirtilen hususların özellikle sözleşme imzalama aşamasında çeşitli maddelere eklenmesinin de işletmelerin hedeflerine daha kolay ulaşması açısından uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

Acar, D., Aslantaş Ateş, B. (2011). Tedarik Zinciri Faaliyetlerinin Maliyetleri ve Dış Kaynak Kullanımı İlişkisi. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 16(3).

Akgeyik, T. (2002). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 41. Seri*.

Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1).

Arslanoğlu, A., Bektaş, G., Moloğlu, V., İrban, A. (2013). Çalışan Personel Bakış Açısıyla Hastane Temizlik Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2).

Bakan, İ. (2009). Çalışanların "Yöneticilerden Tatmin" ve "Genel Tatmin" Düzeyleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Öneri.C.8.S.31.S.53-67*.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The Benefits and The Risks. *Human resource management review*, 16(2), 269-279.

Burmaoğlu, S., Erol, S. (2006). Hizmet İhalelerinde Uygulanabilir Dış Kaynak Kullanımı Modeli ve Sözleşme Önerisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 5(2), 121-140.

Büber, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımı Stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (43-44).

Çevirgen, A. (2009). Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme. *Ege Academic Review*, 9(4).

Çıtak, M. A., Koldere, Y., Ünsar, S., Ergin, G. (2008). İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Social Science*, 10(2), 173.

Davran, D. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van*.



- Doğaner Demirtaş, M. (2014). Banka Müdürlerinin Etik Davranışlarının İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: İzmir İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi, İzmir*.
- Erdemir, E. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5 Sayı:1 s.1-18*.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Erat, S. (2011). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5(1), 17-26*.
- Fritzsche, B. A., Parrish, T. J. (2005). Theories and Research On Job Satisfaction. *Career development and counseling: putting theory and research to work, 180-202*.
- Greaver, M. F. (1999). Strategic Outsourcing: A Structured Approach To Outsourcing Decisions and Initiatives. *Amacom Div American Mgmt Assn*.
- Gül, H. (2005). Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 3(4), 157-184*.
- Hacıhasanoğlu, T., Karaca, N. (2014). Bağımsız Çalışan Muhasebe Meslek Mensuplarının ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Tatmini ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.19, s.4 s.153-170*.
- Hong, L. C., Hamid, N. I. N. A., & Salleh, N. M. (2013). A Study On the Factors Affecting Job Satisfaction Amongst Employees Of a Factory In Seremban, Malaysia. *Business Management Dynamics, 3(1), 26-40*.
- Hunt, J. W., & Saul, P. N. (1975). The Relationship Of Age, Tenure, And Job Satisfaction In Males And Females. *Academy of Management Journal, 18(4), 690-702*.
- İşcan, Ö. F., Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1)*.
- İşçi, E. (2004). Hastanelerin Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi ve İstanbul İlinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul*.
- İzci, Ç., Örucü, E., Süren, S. (2015). Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal of Economics & Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1)*.
- Karcioğlu, F., Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(3)*.
- Lee, C. C., Mullins, K., Cho, Y. S. (2016). Factors Affecting Job Satisfaction And Retention Of Millennials. *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, 6*.
- Meriçöz, S. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algularının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul*.



Moslem, S. (2015). İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türk İnşaat Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.*

Özdemir, H. Ö.(2010). Kamu Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanma. "Outsourcing": (Kafkas Üniversitesi Örneği), *Akademik Bakış Dergisi, (20), 1-16.*

Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan management review, 40(4), 9.*

İraz, R., Çakıcı, A. B., Tekin, İ. Ç. (2014). Yenilik Yönetimi Açısından Kobi'lerde Dış Kaynak Kullanımının Araştırılması: Konya İli Örneği. *Global Journal of Economics and Business Studies, 3(6), 51-68.*

Schuler, R. S., MacMillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management, 23(3), 241-255.*

Sevim, Ş., Akdemir, A., Vatanserver, K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1).*

Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: Pros And Cons. *Business horizons, 48(4), 311-315.*

Yazıcıoğlu, İ., Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 73-95.*

Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 30(30).*

Yıldız, M. S., Turan, İ. (2015). Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Rolü: Türkiye Çelik Boru Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal, 6(1), 79-105.*

Yılmaz, N. (2013). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı. *Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.*

Yiğit, V. (2004). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Hastane İşletmelerinde Uygulanması. *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.*

Yolaç, G. (2008). Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Öneri.C.8.S.29.S.119-125.*