

# Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları\*

## *Motivation Instruments Which Nurses Give Importance*

Selma İNFAL\*\*, Said BODUR\*\*\*

İletişim/Correspondence: Selma İNFAL Adres/Adress: Selçuk Üniversitesi Akşehir Kadir Yallagöz Sağlık Yüksekokulu Akşehir/Konya Tel: 0332 8123563 Email: selminfal@yahoo.com.tr

### ÖZ

**Amaç:** Bu çalışma, bir Üniversite ve bir Sağlık Bakanlığı hastanesinde hemşirelik hizmeti verenlerin hangi motivasyon araçlarına önem verdiklerini belirlemek amacıyla yapıldı.

**Yöntem:** Örneklem, her kliniği ve her vardiyayı temsil edecek şekilde belirlendi (n=202). Veriler araştırmaya katılanların sosyo-demografik ve çalışma özelliklerini belirlemeye yönelik veri toplama formu ve Motivasyon Araçları Önem Derecesi Formu kullanarak elde edildi.

**Bulgular:** Kullanılan forma göre genel olarak hemşirelerin en çok önem verdikleri motivasyon araçları “iş güvencesi”, “sosyal güvence” ve “yöneticilerinin değer vermesi” iken, en az önem verilen üç motivasyon aracı “rekabetin olduğu bir iş dalında çalışma”, “sendikal faaliyetlerin işletmece önemsenmesi” ve “iş dışında çalışma arkadaşlarıyla ortak yönlerinin olması” olarak tespit edildi.

**Sonuç:** İş güvencesinin sağlanması ve yöneticilerce kendilerine değer verilmesi gibi araçlardan yararlanılarak hemşirelerin mesleki motivasyonlarının artırılabilirliği önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon araçları, hemşire, hastane.

### ABSTRACT

**Aim:** The study was performed to determine what motivation instruments nurses give importance in a university hospital and another one depending on the Ministry of Health.

**Method:** The study was included 202 nurses selected each department and shift from university and state hospital. Data were obtained using a questionnaire related socio-demographic features and working conditions of the participants and The Questionnaire of the Significance of Motivation Instruments.

**Results:** While the most significant motivation instruments nurses give importance are “job assurance”, “social security” and “appreciated by employers”, it was observed that the least three significant motivation instruments given importance by nurses are “working in a field where there is competence”, “given importance to the activities of the unions by the company” and “the existence of common points with other employees out of the work”.

**Conclusion:** By using the instruments such as the determinations of job insurance and appreciated by employers, it was considered that working motivation of nurses may be increased.

**Key Words:** Motivation Instruments, nurses, hospital.

\*XI. Ulusal Halk Sağlığı Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur (23-26 Ekim 2007, Denizli), \*\*Öğr.Gör. Selçuk Üniversitesi Akşehir Kadir Yallagöz Sağlık Yüksekokulu, \*\*\*Prof.Dr. Selçuk Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı

Yazının gönderilme tarihi: 21.04.2010

Yazının basım için kabul tarihi: 18.03.2011

## GİRİŞ

İşletmelerin en önemli amaçlarından biri olan verimliliğin en etkili düzeye çıkması çalışanların işlerinde istekli ve motive olmuş bir şekilde çalışmalarını ile mümkündür. Motivasyon, insanları faaliyete geçiren, davranışı hedefe yönlendiren ve belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak bir performans faktörüdür (Levy-Leboyer 1998; Dünder, Özutku ve Taşpınar 2007). Motivasyonun iki özelliği, kişisel olması ve davranışlardan gözlenebilmesidir (Erdem 1997; Özdevecioğlu ve ark 2003). Motivasyon, etkili davranış değiştirme girişimi olarak tanımlanır ve motivasyon araçları kişilere, işletmeye ve işin özelliğine göre değişir (Çeltek 2004; Erol ve Erdoğan 2007). Çalışanları işe teşvik etmede kullanılacak olan motivasyon araçları önemli bir fonksiyona sahip olabilmektedir. Çünkü uygun kullanıldığında bu araçlar çalışanların işlerinden memnun olma düzeylerini yükseltecek ve bu da çalışma verimliliğine doğrudan yansıtacaktır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı 2005).

“Dediğimi yap yoksa dışarı” yaklaşımı kısa vadede etkilidir, fakat uzun vadeli bir çözüm değildir (Breisch 1999). Sağlık hizmetlerinin en önemli üretim unsuru sağlık personeli olduğuna göre, yönetim sisteminde personelin iş başarılarının artırılması, hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekir (Özer ve Bakır 2003). Hemşirelik hizmetlerinin sunumunda ve yönetiminde temel hedef, daha kaliteli bir sağlık bakımı vermektir. Hemşirelerin motivasyon düzeylerinin ve iş doyumlarının belirlenmesi için ölçülmesi; gerektiği durumlarda değişik stratejilerle durumun düzeltilmesi önem taşımaktadır (Fadıloğlu, Kuzeyli Yıldırım ve Sevim 2004). Dolayısıyla yönetici pozisyonunda olanlar motive edici faktörleri bilmek durumundadırlar (Öney, Ateş ve Bektaş 2000).

Çalışanların motive edilmesinde personelin hangi motivasyon araçlarından etkilendiğinin bilinmesi öncelikli bir konudur. Çeşitli motivasyon araçları uygulandıktan sonra etkili olup olmadığı ölçülmez, denetlenmez ve

bu doğrultuda eksiklikleri giderilmezse motivasyon araçlarının verimlilik üzerinde etkisi olmaz. İşletmenin tümüne yönelik olarak yürütülen motivasyon araçları kişiye göre değiştiğinden motivasyon yönetimi, kişilere ve işletmeye uygun motivasyon araçları seçebilir (Çeltek 2004).

Bu çalışma, hastanede çalışan hemşirelerin hangi motivasyon araçlarına önem verdiklerinin belirlenmesi amacıyla yapıldı.

## YÖNTEM

**Araştırmanın Evren ve Örneklemi:** Bu betimsel çalışmanın evreni, Konya’da Üniversite ve Sağlık Bakanlığı hastanesinde hemşirelik hizmeti verenlerdir. Buna göre araştırma popülasyonu 852 (üniversite hastanesinde 535, bakanlık hastanesinde 317) hemşireden oluşmaktadır. Örnek büyüklüğü, en yüksek motivasyon aracı skorunun beklenen ortalamasını iki farklı grupta 0.1 puanlık sapma içinde % 95 güven düzeyinde ve % 80 güç ile belirleyecek şekilde formülle hesaplandı (n=199) (Dilekoğlu 2003). Çalışma için S.Ü. Meram Tıp Fakültesinden Etik Kurul izni (2007/139) alındı. Katılımcılar, her klinikten ve her vardiyadan, her birimi temsil edecek şekilde, çalışmaya katılma için onam veren personel arasından birimler temelinde ağırlıksız tabakalı rasgele yöntemle (kura çekerek) seçildi. Sonuçta 202 katılımcı (125 üniversite, 77 devlet hastanesi hemşiresi) ile görüşüldü ve aynı koşullarda güç 0.81 olarak gerçekleşti.

**Veri Toplama Araçları:** Verilerin elde edilmesinde, temel değişkenlerin belirlenmesi için araştırmacılar tarafından geliştirilen sosyo-demografik ve çalışma özelliklerini sorgulayan bir anket formu kullanıldı. Katılımcıların hangi motivasyon araçlarına önem verdiğinin belirlenmesi için de “Motivasyon Araçları Önem Derecesi Formu” kullanıldı (Dilekoğlu 2003). Dilekoğlu (2003) tarafından araştırmasında kullanılan form, personelin motivasyon araçlarına verdikleri önem derecelerini belirlemek amacıyla kullanılan 24 adet sorudan oluşmakta olup Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.82 bulunmuştur. Formda yanıtlar 1- Hiç önemli değil, 2- Önemli değil, 3- Kararsızım, 4-

Önemli, 5- Çok önemli şeklinde beşli Likert ölçeğinde yapılandırılmıştır.

**Verilerin Analizi:** Katılımcıya sorulan sorulardan en yüksek puana sahip aracın en çok motive edici araç olduğu kabul edildi. Veriler yüzde ve ortalama±standart sapma şeklinde özetlendi. Skorların karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis varyans analizi ile Bonferroni düzeltmeli U testi kullanıldı. 0.05'ten küçük P değerleri önemli kabul edildi.

## BULGULAR

Hastanede hemşirelik hizmeti verenlerin yaş ortalaması  $30.5 \pm 6.1$  olup, 45 (% 22.3)'i erkek, 131 (% 64.9 )'i evli ve 101'i (% 50.0) sağlık meslek lisesi mezunuydu. Hemşirelerin ortalama hizmet süresi  $9.7 \pm 6.5$  yıl, ortalama aylık gelirleri  $1109 \pm 360$  TL idi (Tablo 1).

Hemşirelerin en çok önem verdikleri motivasyon araçları sırasıyla (1) iş güvencesi (2) sosyal güvence (3) yöneticilerinin değer vermesi (4) işini severek/isteyerek yapma ve (5) işin toplum tarafından saygı görmesi idi. Buna karşılık en az önem verilen motivasyon araçları (1) rekabetin olduğu bir iş dalında çalışma, (2) sendikal

faaliyetlerin işletmece önemsenmesi (3) iş dışında çalışma arkadaşlarıyla ortak yönlerinin olması (4) kurum içinde rehberlik faaliyetleri verilmesi ve (5) iş dışında kurumun sunduğu imkan/aktiviteler şeklinde sıralandı (Tablo 2).

Hemşirelerin en çok önem verdikleri motivasyon araçları üniversite ve devlet hastanesinde çalışanlar yönünden karşılaştırıldı. En yüksek motivasyona sahip ilk beş araç ile en düşük motivasyona sahip ilk beş araç her iki kuruluştaki benzerlik göstermekteydi. Bununla birlikte, bu on motivasyon aracından “iş güvencesine sahip olma”, “toplum tarafından saygı görme” ve “iş dışında kurumun sunduğu imkanlar” konularında üniversitede çalışanların skorları önemli derecede yüksekti ( $p<0.05$ ). Ayrıca kurum içi ilişkiler ve haberleşme düzeyi skoru da üniversitede çalışan hemşirelerde yüksekti ( $p<0.05$ ) (Tablo 2).

Çalışılan kuruluş dışındaki bağımsız değişkenlere göre en çok önem verilen motivasyon araçları irdelendi. İleri yaştaki hemşirelerde toplum tarafından saygı görme ilk sırayı alan motivasyon aracı iken, sözleşmeli statüde çalışanlarda bu iş güvencesi idi. Kadın cinsiyetteki hemşirelerde, mesleki kıdemi fazla olanlarda, büyükşehir kökenli olanlarda ve yüksek okul mezunlarında ise yöneticilerin kendilerine değer vermesi, ilk sırayı alan motivasyon aracı idi.

## TARTIŞMA

Sağlık hizmeti üretiminde en önemli sermayenin insan unsuru olduğu bir gerçektir. Üretim ve verimliliğin artırılması için insanın davranışlarını yönlendiren motivasyon uygulamalarına gereksinim vardır. Örgütlerde motivasyonun sağlanması ve çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeleri için çok sayıda teşvik edici araç kullanılmaktadır. Motivasyonla ilgili dikkat edilmesi gereken bir nokta, yöneticilerin motivasyonu özendirici araçları ve bireye olan etkilerini, çalışanların bireysel nitelikleri ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak saptaması gerektiğidir (Örücü ve Kanbur 2008). Bu çalışmada hastanede çalışan hemşireler için en çok önem verilen motivasyon araçlarının ilk sıralarında iş güvencesi, sosyal güvence, kendisine değer ve-

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler		n	%
Yaş	24 ve ↓	30	14,9
	25 - 29	61	30,2
	30 - 34	65	32,2
	35 ve ↑	6	22,8
Cinsiyet	Erkek	45	22,3
	Kadın	157	77,7
Öğrenim Durumu	SML	101	50,0
	Önlisans	78	38,6
	Lisans	23	11,4
Toplam Hizmet Süresi (yıl)	4 ve ↓	54	26,7
	5 - 9	47	23,3
	10 - 14	51	25,2
	15 ve ↑	50	24,8
Ortalama Aylık Gelir	749 ytl ve ↓	56	27,7
	750 - 1499	105	52,0
	1500 ve ↑	41	20,3

**Tablo 2.** Üniversite ve Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem Skorları (Ortalama ± Standart Sapma)\*

Motivasyon Aracı	Üniversite	Devlet H.	p
İş güvencesine sahip olma	4.83	4.68	0,010
Sosyal güvenceye sahip olma	4.80	4.70	>0.05
Yöneticilerin değer vermesi <sup>a</sup>	4.73	4.60	>0.05
İşini severek ve isteyerek yapma	4.70	4.57	>0.05
İşin toplum tarafından saygı görmesi	4.65	4.81	0,040
Fiziksel çalışma koşullarının uygunluğu	4.63	4.42	>0.05
Hak edilen ücretin – maaşın seviyesi <sup>b</sup>	4.62	4.52	>0.05
İşyerinde işbirliği ve dayanışma ortamının olması	4.57	4.56	>0.05
Çalışılan kurumda iş ilişkilerinin iyi olması	4.56	4.56	0,019
Kurum içi arkadaşlarla olan ilişkilerin seviyesi <sup>i</sup>	4.54	4.38	>0.05
Kurumda sizinle ilgili alınan kararlara katılma	4.45	4.32	>0.05
Kişisel konumuna önem verilmesi	4.43	4.31	>0.05
İş ile ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi	4.42	4.40	>0.05
Kurum içinde eğitim programların uygulanması	4.37	4.31	>0.05
Fizyolojik ihtiyaçların karşılanması	4.35	4.22	>0.05
Çalışılan kurumun kendi tüzel kişiliği (saygınlığı)	4.34	4.10	>0.05
Kurumun ödül dağıtımında adil davranması	4.33	4.38	>0.05
İşyerindeki haberleşme seviyesi	4.23	4.38	0,025
Terfi edebilecek olma	4.10	4.11	>0.05
İş dışında kurumun sunduğu imkanlar, aktiviteler	3.94	4.11	0,019
Kurum içinde rehberlik faaliyetleri verilmesi	3.94	3.81	>0.05
İş dışında çalışma arkadaşları ile ortak yönlerin olması	3.90	3.61	>0.05
Sendikal faaliyetlerin işletmece önemsenmesi	3.49	3.70	>0.05
Rekabetin olduğu bir iş dalında çalışma	2.98	3.22	>0.05

\* İstatistiksel analizler iki grup için Mann-Whitney U; ikiden fazla grup için Kruskal-Wallis H testi ve Bonferroni düzeltilmiş U testi ile yapılmıştır.

<sup>a</sup> Erkeklerde, yaşı 25 ve geliri 600 YTL'nin altındakilerde daha düşük ( $p < 0.05$ )

<sup>b</sup> Erkeklerde, SML mezunlarında ve kıdemi 5 yıldan az olanlarda yüksek ( $p < 0.05$ )

<sup>i</sup> Erkeklerde ve geliri yüksek olanlarda daha düşük ( $p < 0.05$ )

rilme, işini sevme, toplumsal saygı, fiziksel koşullar ve ücret gelmektedir (Tablo 2).

Hemşireler için motivasyon araçlarını başında “iş güvencesi” gelmektedir. Ölçer (2005)'in çalışmasında da hizmet personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler iş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, adil bir ücret/takdir sistemi, iş arkadaşlarıyla işbirliği ve güvene dayanan ilişkiler, uygun çalışma ortamı, ekip çalışması yapılması şeklinde sıralanmıştır. Altun ve Bahçecik

(2009)'in çalışmasında da hemşireleri motive eden faktörler arasında “iş güvenliği” ilk sıralarda yer alır. Bu iki çalışmada önde gelen motivasyon araçlarında benzerlikler varsa da araçların sıralaması yönünden farklılıklar da içermektedir.

Bu çalışmada “sosyal güvenceye sahip olmanın” ikinci sırada önem verilen motivasyon aracı olması, toplumda iş gücü sahibi olmaya verilen değerden ve işsiz kalma korkusundan kaynaklanabilir. Çünkü bu çalışmaya katılan

hemşirelerin bir kısmı sözleşmeli statüde çalışmaktadır. Dilekoğlu (2003)'nin çalışmasında kamu sektöründe çalışan sağlık personelinin özel sektöre göre daha yüksek oranda sosyal güvenceye sahip olduklarını, ancak, motivasyon aracı olarak sosyal güvenceye sahip olmaya verdikleri önem açısından aralarında fark bulunmadığını göstererek bu çalışma ile benzer bir sonuç çıkarmıştır.

En çok önem verilen motivasyon araçlarından üçüncüsünün “yöneticiler tarafından değer görme” olması Öztürk ve Dündar (2003)'in yüksek motivasyonun kaynağını çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleri olarak göstermesi düşüncesiyle uyumludur. Karakaya ve Ay (2007)'in motivasyonla ilgili örgütsel faktörler grubunda ele alınan; yapılan işin takdir edilmesi, kişiye önem verilmesi, çağdaş disiplin anlayışının uygulanması ile ilgili faktörlerin, çalışanların motivasyonu üzerinde ileri düzeyde önemli olduğu sonucuna varması da bu çalışmanın bulgusunu desteklemektedir.

“Toplum tarafından saygı görme”nin ilk beş motivatör araç arasında yer alması motivasyonu artıran önemli bir özellik olduğunu göstermektedir (Tablo 2). Toplum tarafından saygı gören bir mesleğe sahip olma, mesleğe bağlılığı ve meslek sevgisini artırması beklenebilir. Çalışkan (2005) hemşirelerin toplumun mesleklerine bakış açısından kısmen de olsa memnun olduklarını tespit etmiştir. Durmuş ve Günay (2007)'in çalışmasında hemşirelerin büyük çoğunluğunun severek çalıştığı vurgulanmıştır. Keskin ve Yıldırım (2006) da hemşirelerin % 47.5'inin mesleğinden memnun olduğunu bulmuştur. Arca ve Kasımoğlu (2006)'nin çalışmasında ise; hemşirelerin işlerini severek yapmaları ve işlerine bağlı olmalarının iş yerindeki motivasyonu artırdığını ancak yapmış olduğu çalışmada motivasyonun yeterli derecede olmadığı sonucuna varmıştır. İş görenin çalışma arkadaşları tarafından sevilmesi, takdir edilmesi, saygı görmesi veya desteklenmesi, onların motivasyonları üzerinde büyük etki yapabilir diyen Bülbül (1996)'ün çalışma sonuçları ile bu çalışmadaki saygı görme motivatörü paralellik göstermektedir.

Bir başka motivatör “fiziksel çalışma koşullarının uygunluğu” dur. Yaşam ortamının kişinin moral ve moti-

vasyonunu değişen derecelerde etkilemesi beklenebilecek bir husustur. Ancak, Karakaya ve Ay (2007)'in çalışmasında fiziki çalışma ortamının uygunluğunun çalışanların motivasyonu üzerinde önemsiz olduğu sonucuna varması bu çalışmadakinden farklı bir sonuç ortaya koymuştur. Baştan itibaren ya da uzun süre hijyenik, ergonomik ve ferah ortamlarda çalışanlarda ortam etkisi unutulmuş motivatör etki azalabilir. Buna karşılık uygun olmayan fiziki çalışma ortamlarının giderek iyileştirilmesinin motivatör etkisi daha yüksek olabilir.

Paranın motive edici faktör olarak ilk sırada değil 7. sırada yer alması ile Tütüncü ve Küçükusta (2008)'nin para, tek başına bir motivasyon aracı olarak görülmemelidir düşüncesi bu çalışmayla uyumludur. Benzer şekilde Öztürk ve Dündar (2003) kamu çalışanlarında, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı sonucuna varması bu çalışma ile uyumludur. Buna karşılık, Öztürk ve Dündar (2003)'in iş görenlerde parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı sonucuna varması ve Akyıldız (2005)'in da bireyin motivasyonu üzerindeki en temel etkenin ücret olduğunu savunması bu çalışma ile uyumlu değildir. Bu farklılıklar, ihtiyaç ve beklentilerin çeşitli faktörlere bağlı olarak değişmesinden kaynaklanabilir.

Orta derecede önem verilen motivasyon araçlarından biri, kurum içinde yapılan eğitim programlarıdır. Tunç ve Sevin (2000) hemşirelerin sürekli eğitim sisteminin bulunmasını, kurumun kişisel bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirici olanaklar tanınmasını istedikleri ve kurumda sürekli yeni mesleki beceriler kazanmayı arzuladıkları sonucuna varması çalışmamızı desteklemektedir. Kıdak ve Aksaraylı (2009) hastane yönetimlerinin ellerinde daha bunlar gibi, çalışanların motivasyonlarını artırmak için kullanabilecekleri bir çok aracın mevcut olduğunu ve bir motivasyon faktöründe dahi iyileşme sağlandığında çalışanların diğer faktörlerden de memnuniyetlerinin artırılabilirliğini söylemektedir. Çakar ve Ceylan (2005) çalışanların işe bağlılığı, işe katılımı, örgüte duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığının arttıkça, işten ayrılma

niyetlerinin de azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada ön sıralarda yer alan güvence, değer verilme, saygı görme ve isteklilik gibi motivasyon araçlarının bağlılık ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Motivasyon araçlarına verilen önemin bizim çalışmamızda ve diğer bütün çalışmalarda farklılık göstermesi, motive edici faktörlerin işyerine ve çalışan kümelerine bağlı olarak değişebileceği görüşünü desteklemektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak, kurumda ve toplumda hemşirelik mesleğinin saygınlığının artırılması ve çalışan hemşirelere iş güvencesinin sağlanması başta olmak üzere, hemşirelerin önem verdiği motivasyon araçlarının kullanılması hemşirelerin motivasyon düzeyini artırabilir. Buna göre yöneticiler, hemşireleri motive eden araçlarını dikkate alan stratejik girişimlerle hemşirelerin performansını ve hizmetin kalitesini artırmaya katkı sağlayabilirler.

## KAYNAKLAR

- Ağbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Derg.*, 8(3): 326-350.
- Akyıldız, E. N. (2005). Kamu ve Özel Hastane Doktorlarının Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 52.
- Altun, N., Bahçecik N. (2009). Yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin iş zenginleştirme faaliyetlerinin belirlenmesi. *Maltepe Üniv. Hem. Bilim ve Sanatı Derg.*, 2(2): 76-85.
- Arcak, R., Kasımoğlu, E. (2006). Diyarbakır merkezdeki hastane ve sağlık ocaklarında çalışan hemşirelerin sağlık hizmetlerindeki rolü ve iş memnuniyetleri. *Dicle Tıp Derg.*, 33(1): 23-30.
- Breisch, L. R. (1999). Motivate!. *Nurs. Manag.*, 30(3): 27-29.
- Bülbül, A. (1996). Çalışma Davranışında Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Kurumsal Analizi Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 117.
- Çakar, N. D., Ceylan A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniv Derg.*, 6(1): 52-66.
- Çalışkan, Z. (2005). İş tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3(1): 9-18.
- Çeltak, E. (2004). Motivasyon yönetimi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Derg.*, 6(1): 182.
- Dilekoğlu, H. (2003). Motivasyon, Motivasyon Araçları ve Kamu İle Özel Sağlık Sektörlerinde Çalışan Sağlık Personelinin Motivasyon

yon Araçlarına Bakış Açısı Farklılıklarının Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 171.

- Durmuş, S., Günay, O. (2007). Hemşirelerde iş doyum ve anksiyete düzeyini etkileyen faktörler. *Erciyes Tıp Derg.*, 29(2): 139-146.
- Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fak Derg.*, 2: 105-119.
- Erdem, A. R. (1997). İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları. *PAÜ Eğitim Fak Derg.*, 3: 68-76.
- Erol, S., Erdoğan, S. (2007). Sağlık davranışlarını geliştirmek ve değiştirmek için transteoretik modelin kullanılması. *Atatürk Üniv. Hemşirelik Y.O. Derg.*, 10(2): 86-94.
- Fadıloğlu, Ç., Kuzeyli Yıldırım, Y., Sevim, B. (2004). Diyaliz ünitesinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Hemşirelik Formu Derg.*, 7(3): 32-36.
- Karakaya, A., Ay, F. A. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniv. Sosyal Bilim Derg.*, 31(1): 55-67.
- Keskin, G., Yıldırım, G. Ö. (2006). Hemşirelerin kişisel değerlerinin ve iş doyumlarının incelenmesi. *Ege Üniv. Hemşirelik Y. O. Derg.*, 22(1): 119-133.
- Kıdak, L., Aksaraylı, M. (2009). Sağlık hizmetlerinde motivasyon faktörleri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilim Derg.*, 7(1): 75-94.
- Levy-Leboyer, C. (1998). Looking at work motivation from a wider angle. *Brit J Guid Couns.*, 16(3): 242-249.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Derg.*, 25: 1-26.
- Öney, H., Ateş, M., Bektaş, G. (2000). Burdur İli Sağlık Ocakları ve Sağlık Evlerinde Görev Yapan Ebelerin Motivasyonu Konusunda Bir Araştırma. 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Kitabı, Ankara, 461-465.
- Örücü, E., Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1): 85-97.
- Özdevecioğlu, M. ve ark. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2): 125-138.
- Özer, M., Bakır, B. (2003). Sağlık personelinin motivasyonu ile ilgili etmenlerin belirlenmesi. *Gülhane Tıp Derg.*, 45(2): 117-122.
- Öztürk, Z., Dündar, H. (2003). Örgütsel ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Cumhuriyet Üniv. İktisadi ve İdari Bilim Derg.*, 2(2): 57-67.
- Tunç, A., Sevin, H. D. (2000). Hastane işletmelerinde kaliteli konaklama hizmetlerinin sürdürülmesinde kat hizmetleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Derg.*, 5(2): 83-97.
- Tütüncü, Ö., Küçükusta, D. Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon. [http://web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal\\_bildiri/EkD.doc](http://web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkD.doc) (Erişim Tarihi: 12.11.2009)