

Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma*

Yrd. Doç. Dr. Bilge DOĞANLI

Anan Menderes Üniversitesi, Nazilli İ.İ.B.F., Uluslararası Ticaret Finansman Bölümü, AYDIN

Çiğdem DEMİRCİ

Muğla Devlet Hastanesi, MUĞLA

ÖZET

Günümüzde kurumların işlerinde, verimli ve etkili olmalarına yönelik olarak en çok kullanılan araç motivasyondur. Kurumların başarılı olmaları da, kurumdaki iş görenlerin iş görmedeki bilgi, yetenek ve isteklerine bağlıdır. Devlet hastaneleri, birbirinden farklı pek çok meslek çalışanını, toplumun gereksinim duyduğu sağlık hizmetlerini karşılamak amacı ile bir araya getiren kurumlardır. Bu kurumların başarılı olmasını etkileyen en önemli etkenlerden birisinin iş görenlerinin kurumun hedef ve amaçları doğrultusunda motive edilmeleri olacağı açıktır. Bu çalışma ile Muğla Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelerin motivasyonlarını etkileyen etmenler belirlenmeye çalışılmıştır. Anket hastane çalışanı 476 hemşireye uygulanmış 117 anketin geri dönüşü olmuştur. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, faktör analizi ve ki-kare testlerinden faydalanılmıştır. Faktör analizi sonucu 20 farklı motivasyon aracı, 7 faktör altında birleşmiştir. Gerçekleştirilen sınamalar sonucunda, hemşirelerin iş tatminleri üzerinde çalışma şartlarının iyileştirilmesinin ve kurum çalışanları ile yöneticilerinin uyumlu çalışmalarının önemli yer tuttuğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Faktörleri, Sağlık Kuruluşları

JEL Sınıflaması: M10, I11

A Research on Determinant Factors of Motivation among Health Institutions' Staff (Nurses)

ABSTRACT

Today, the most frequently used tool that is utilized within the operations of the institutions in order to make them productive and effective is motivation. An institution's success depends on the employee's occupational knowledge, skills and enthusiasm. State hospitals are institutions which bring many different occupations together in order to meet the health needs of the society. It is obvious that one of the most important factors which affect the success of these institutions is motivating the employees in accordance with the aims and goals of the institution. Within this study, it is aimed to determine the factors that affect the motivation of the nurses working at the Muğla State Hospital. The questionnaire is applied to 117 of 476 nurses working at the hospital. In the analysis of data; average, standart deviation, factor analysis, and chi square tests are used. As a result of factor analysis, 20 different motivation tools are grouped under 7 factors. At the end of the tryouts, it is observed that harmony in work between employees & administrators and improvement of working conditions of the nurses bear significance for occupational satisfaction.

Key Words: Motivation, Motivational Factors, Health Institutions

JEL Classification: M10, I11

* Bu çalışma, 11-13 Ekim 2012'de Anadolu Üniversitesi tarafından düzenlenen 8. International Symposium of Statistics'de sunulan bildirinin geliştirilmiş gözden geçirilmiş ve düzeltilmiş metnidir.

GİRİŐ

Literatürde “belirli bir amaca yönelik etkinliklerin başlatılmasında ve sürdürülmesinde etkili olan süreç” olarak tanımlanan (Schunk, Pintrich ve Meece, 2008: 4) motivasyon (güdüleme) kelimesinin İngilizce karşılığı “motivation” dur, Latince hareket etme anlamına gelen “movere”, “motum” kökünden türetilmiştir. Motivasyon kelimesi, Türkçede güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamına gelmektedir (TDK Sözlüğü, 2000). Bir güdü etkisiyle amaca yönelme, harekete geçme ve süreklilik sağlama süreci (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1995) olan motivasyon, çeşitli uyarıcıların etkisi ile kişilerin belirli bir amacı gerçekteşirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarındır (Tarakçioğlu vd., 2010: 5). Kısacası motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir (Düren, 2000: 104). Kurumlar için en önemli faktör iş görenlerdir. Kurumların yükünü çeken, üretimi, hizmeti gerçekteşiren, kurumun canlı bir organ gibi çalışmasını sağlayan unsur çalışan faktörüdür. Çalışanların motivasyonunun sağlanması iş hayatının önemli konuları arasındadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Kurumun performansını artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır (İzmirli, 2000). Motive olmayan personelin olumlu performans göstermesi beklenemez. İş hayatında motivasyon kullanımının temel amacı; örgüt amaçlarının gerçekteştirilmesi için personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır (Ağırbaş vd., 2005: 328) .

Hastaneler, toplumun gerek duyduğu sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip kurumlardır, hastanelerin başarısı ya da başarısızlığı da personeline bağlıdır. Sağlık hizmeti sunulan kurumlarda hemşireliğin temel işlevi, bireye yardım etmektir (Bayat, 2005: 78). Hemşirelerin hastane amaçları doğrultusunda güdülenebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekir (Ak, 1990). Hemşirelik hizmetleri yönetiminde hedeflenen; hastalara daha kaliteli hemşirelik hizmetleri vermektir (Uyer, 1995: 34) (Cabar-Serinkan, 2010: 59). Bu kalite de ancak motivasyonu yüksek hemşireler tarafından verilebilecektir.

Çalışmanın temel amacı, devlet hastanelerinde çalışan hemşirelerin düşünce ve görüşlerine başvurarak, hastane bünyesinde var olan mevcut motivasyon araçlarının, hemşirelerin işlerini sevmeye ve yaptıkları işten tatmin olma dereceleri üzerinde ki etkilerini incelemektir.

I. MOTİVASYON OLUŞTURUCU ARAÇLAR

Motivasyon oluşturucu araçlar içgüdüler, fizyolojik, psikolojik ve sosyal motivasyonlar olmak üzere sınıflandırılabilirler. İçgüdüler, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönelten bilinçsiz ve öğrenilmemiş davranışlardır. Fizyolojik motivasyonlar, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinimlerin elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Sosyal motivasyonlar, birey toplumun beğendiği davranışlara ulaşmak için güdülenmiş bir davranış biçimi içindedir. Psikolojik motivasyonlar ise, düşünsel ve ruhsal

gereksinimlerden kaynaklanabilmektedir (Tarakçıoğlu vd., 2010: 4-5). Kurumlarda motivasyon üzerinde etkili olan, motivasyonun artırılmasında ve sürdürülmesinde kullanılan veya kullanılabilecek motivasyon oluşturuvcu faktörler, Silah, 2001, Robbins, 2001, Şimşek vd, 2003; Topaloğlu ve Koç, 2005; Robbins ve Coulter, 2009 ve birçok yazarın çalışmalarında ekonomik, psikolojik-sosyal ve örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç grup ta incelenmiştir.

Ekonomik Araçlar: Ücret artışı, primli ücret, ekonomik ve diğer maddi ödüller, sosyal faydalar/yardımlar ve kâr'a katılma.

Psikolojik ve Sosyal Araçlar: Statü ve değer, bağımsız çalışabilme, kişi ve örgüt uyumu, psikolojik güvence, öneri sistemi, yükselme ve gelişme olanakları, sosyo-kültürel etkinlikler, danışmanlık hizmeti ve çekici çevre.

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar: Kararlara katılım, yetki devri, amaç birliği sağlama, eğitim ve yükselme olanakları, iletişim, iş güvencesi, katılımcı ve demokratik yönetim, etkin önderlik, sendikalaşma, iş tasarımı (Tarakçıoğlu vd., 2010: 5).

Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyon, gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir (Koçel 2001) Dolayısıyla motivasyonun işaretleri şu şekilde karşımıza çıkabilmektedir: başarılı sonuçlar ve yüksek performans, enerji, şevk ve başarı için kararlılık, sorunlarda işbirliği için gönüllülük, sorumluluk almada isteklilik, gerekli değişiklikleri yapmada isteklilik. Motive olmuş çalışanlar bu şekilde davranırken, motivasyon eksikliği yaşayan çalışanların davranışları (Simpson, 2001: 9-10), antipati ve işe karşı ilgisizlik, zaman israfı ve devamsızlık, problemlerin çözümünün zorluğunun abartılması, tartışma ve şikayetler, problem ve zorluklarla baş etmek için gerekli işbirliğinde eksiklik, değişime karşı anlamsız direnme olarak ortaya çıkmaktadır (Özüpek ve Aktan, 2008: 69).

Tablo-1: Çalışanların İsteklerine Bakış Açısı

Çalışanların Gerçekte İstekleri	Sıralama
İşi İlgilili Çekici Bulmaları	1
Yapılan İşlevin Hakkıyla Takdir Görmesi	2
Olan Bitenlere Dahil Edildiği Hissi	3
İş Güvenliği	4
İyi Ücret	5
Terfi ve İlerleme	6
İyi Çalışma Şartları	7
Çalışanlara Vefa	8
Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9
Anlayışlı Bir Disiplin	10

Çalışanların motive olmalarını sağlayan faktörlerin araştırıldığı bir araştırma sonucunda Tablo 1'deki bulgulara ulaşılmıştır. Bulgular arasındaki farklılıklar önem sırasına göre verilmiştir (Hanks, 1999: 114). Görülen odur ki, motivasyon artırıcı ekonomik araçlardan olan ücret, ancak 5. sırada yer

alabilmiştir. Örgütsel ve yönetsel, psikolojik ve sosyal araçlar sıralamada daha önlere yer almaktadır.

II. METODOLOJİ

Bu çalışmanın ana külesini, Muğla Devlet Hastanesi çalışanı 476 hemşire-ebe oluşturmaktadır. 476 çalışanın tamamına ulaştırılan anketlerin 117'sinin geri dönüşümü olmuştur. Amaç, hemşirelerin, motivasyonlarını artırıcı etmenleri belirleyebilmektir. Anket 33 sorudan oluşmaktadır. Ankete katılanlara ilk olarak yaş, eğitim, medeni durum, çocuk sayısı, çalışılan birim, bakımından sorumlu olunan hasta sayısı, sağlık sektöründe çalışılan yıl, ilgili kurumda çalışılan yıl, çalışma şekilleri, aylık gelir, mesleğin seçilme nedenleri, mesleğin sevilerek yapılıp yapılmadığı ve mesleki planlara ait sorular sorulmuş, ardından 5'li likert ölçeklerle motivasyonu belirlemeye yarayacak seçenekler kesinlikle katılıyorum seçeneğinden, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine doğru sıralanmışlardır.

Amaç, sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen etmenlerin belirlemesi ile alakalı olduğu düşünölen, seçenekler arasından bu seçenekleri özetleyebilecek faktörlere ulaşabilmektir. Sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen parametrelerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi işlemi "Faktör Analizi" yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi, değişken sayısının çok fazla olduğu durumlarda, regresyon denkleminin, çok sayıda değişkenin etkisini içeren az sayıda faktör değişkenle kurulmasını sağlayan istatistiksel bir tekniktir. Bu teknik ile faktörleri oluşturan değişkenler grubunun temsil ettiği anlamlar belirlenebilmektedir. Yöntem çok sayıdaki değişkenleri gruplayarak faktör değişkenleri şeklinde tanımlanıp tanımlanamayacağını belirlemekte ve bu sayede hangi değişkenlerin hangi faktör içinde yer alacağını tayin etmektedir. Yalnızca motivasyonun oluşmasına katkıda bulunacak seçenekler değil, olası bütün seçenekler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Meydana gelecek yapının farklı eksenlerde ölçüm yapması yerine, aynı yapıyı oluşturan temel bileşenler olması hedeflenmiştir. Amaç maddelerin önceden belirlenmiş bir yapıya uygunluğunun sorgulanması değil, ampirik olarak var olanın ortaya çıkarılması gözetilmesidir ve bu anlamda Temel Bileşenler Analizi daha uygun görölmüştür (Tabachnick ve Fidell, 1996). Bu alandaki diğer kaynaklarda (Tatlídil, 1996), hem Temel Bileşenler Analizini hem Temel Eksenler Analizini faktör analizi adı altında incelemeyi yeğlemiş, sadece farklılaşma durumunda özgün adı ile atıfta bulunmuşlardır. Çünkü bu iki teknik arasında, matematiksel olarak hangi tür varyansın kullanılacağından başka bir fark bulunmamaktadır. Denek sayısının artması durumunda, bu farklılığın sonuçlara yansması minimal düzeye inmektedir (Hovardaoğlu, 2000) (Bozanoğlu, 2004: 88). Faktör analizi iki aşamada uygulanmaktadır. (Norusis, 1994): Birincisi, değişkenlerin faktör gruplarını oluşturmaya uygun olup olmadıklarının tayini (uygunluk testleri), ikincisi, faktörlerin belirlenmesi ve faktör skor katsayılarının ($Wk_1, Wk_2, Wk_3, \dots, Wkn$) hesabı. Değişkenler faktör grupları içine dahil edilemiyorlarsa, faktör analizinin kullanımı da mümkün değildir. Bu durum, ilk aşamada faktör analizi için uygunluk kriterleri ile araştırılmaktadır. Uygunluk testleri ayrıntılı olarak

ilgili referansta verilmektedir (Norusis, 1994). Faktör analizinin ikinci aşamasında değişkenlerin ait olduğu faktör gruplarına karar verilmektedir. Faktör sayısı ‘Asal Bileşen Analizi’ ile belirlenmektedir. Bu yöntemde bağımsız değişkenlerin varyansları ayrı ayrı belirlendikten sonra, toplam varyansı büyük oranda (>%70) temsil eden değişken sayısı kadar faktör seçilmektedir. Asal Bileşen Analizi, faktör analizinden bağımsız olup, ana kullanılış amacı; regresyona dahil edilecek ve çoklu doğrusallığa yol açabilecek bağımsız değişkenlerin teşhis edilmesidir (Öven-Pekdemir, 2005: 5) .

III. ARAŞTIRMA BULGULARI

Anket katılımcılarına ilişkin demografik veriler ve mesleklerine bakış açıları tablo 2’de, çalışanların motivasyon oluşturuca araçlara ilişkin yaklaşımlarının ortalama, varyans ve standart Sapmalarına ilişkin veriler tablo 3’te, ki-kare ölçümlerine ilişkin veriler tablo 4’de, faktörlerin öz değerleri ve varyans açıklama yüzdeleri tablo 5’de ve geçerlilik ve güvenilirlik test sonuçları da tablo 6’de verilmiştir. Tablo 2’de anket yanıtlayıcısı hemşirelere ait demografik veriler yer almaktadır. Veriler SPSS 20.0 ile değerlendirilmiştir. Ankete katılan hemşirelerin yaş değişkenine ilişkin dağılımının %89,8 ile 26-45 yaş arasında olduğu gözlenmektedir., %56,4 ile hemşireler genellikle 2 çocuğa sahiptir. Hemşireler %59,8’lik bir oranla ön lisans mezunu iken, %31,6’lık bir oranla lisans mezunu olanlardan oluşmakta ancak, lisansüstü eğitim 2 kişi ile de olsa gerçekleştirilen bir eğitim. Çalışılan birimlerde yığılma %43,6 ile servislerde olmakla beraber %17,1 ile yoğun bakım ve %16,2 ile de diğer spesifik birimlerden oluşmakta. Hemşireler %82,1’lik bir oranla evlilerden oluşmakta. Hemşirelerin sağlık sektöründe çalışma süreleri %56,4 gibi büyük bir oranla 15 yıl ve üzeridir bu oranı %30,8 ile 10-14.9 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Bakımından sorumlu olunan hasta sayısı %70,1 ile 5-50 arasındadır. Hemşirelerin çalışma şekli %71,8’lik bir oranla hem gündüz hem de gece nöbetlerinde oluşmakta bu oranı %23,9’luk bir değerle sadece gündüz izlerken sadece gece nöbeti çalışanları %4,3 gibi çok küçük bir oranda kalmaktalar. İlgili kurumda çalışma süresi 0-4,9 yıl arasında %39,3’lük bir oranla yığılma gösterirken, 15 yıl ve üzeri çalışanlar %23,9’luk bir oranla onları takip etmekte. Aylık gelir %92,3 ile 1000-1999 TL. arasında yığılma göstermektedir. Mesleki planlar arasında, hemen emekli olmayı istemek %38.5’lik bir oranla en ağırlıklı seçeneği oluşturmuştur, % 29.9’luk bir oranla mesleği sürdürmek isteyenler ve %15.4’le mesleğinde yükselmek isteyenler sıralamada yer almaktadır. Mesleğini severek yapanlar % 73,5 iken, %26.5’lik bir kesim mesleğini sevmemektedir. Mesleği seçme nedeni olarak en yoğun seçeneği %60,7 ile ailelerin isteği oluşturmuş sevdiği için bu mesleği seçenler %12 gibi çok yüksek olmayan bir oranda kalmışlardır.

Tablo-2: Demografik Verilere Ait Frekanslar

Değişkenler	N	%	Değişkenler	N	%
<u>Yaş</u>			<u>Medeni Durum</u>		
18-25	1	,9	Evli	96	82,1
26-35	54	46,2	Bekar	21	17,9
36-45	51	43,6	<u>Cocuk Sayısı</u>		
46 Ve Üzeri	11	9,4	Yok	23	19,7
<u>Eğitim</u>			1	23	19,7
Sağlık Meslek Lisesi	8	6,8	2	66	56,4
Ön Lisans	70	59,8	3 Ve Üzeri	5	4,3
Lisans	37	31,6	<u>Çalışılan Birim</u>		
Lisansüstü-(Y.Lisans-Doktora	2	1,7	Servisler	51	43,6
<u>Sorumlu Olunan Ort. Hasta Sayısı</u>			Yoğun Bakım	20	17,1
0	5	4,3	Acil	10	8,5
1-4	12	10,3	Ameliyathane	11	9,4
5-50	82	70,1	Poliklinikler	6	5,1
51-100	11	9,4	Diğer Spesifik Birimler	19	16,2
100 Ve Üzeri	7	6,0	<u>Sektörde Çalışma Süresi</u>		
<u>Bu Kurumda Çalışma Süresi</u>			0-60 Ay	4	3,4
0-60 Ay	46	39,3	61-120 Ay	11	9,4
61-120 Ay	18	15,4	121-180 Ay	36	30,8
121-180 Ay	25	21,4	181 Ay Ve Üzeri	66	56,4
181 Ay ve Üzeri	28	23,9	<u>Çalışma Şekli</u>		
<u>Hemşireliği Seçme Sebebi</u>			Sadece Gündüz	28	23,9
Sınav Sistemi	26	22,2	Sadece Gece Nöbeti	5	4,3
Ailemin İsteği	71	60,7	Gündüz-Gece Nöbeti	84	71,8
Örnek Aldığım Bir Hemşire	6	5,1	<u>Avlık Gelir</u>		
Sevdiğim İçin	14	12,0	500-999	1	,9
<u>Mesleki Planlar</u>			1000-1999	108	92,3
Hemen Emekli Olmak	45	38,5	2000-2999	7	6,0
Ayrılıp Yeni İş Yapmak	13	11,1	3000 Ve Üzeri	1	,9
Meslekte Yükselmek	18	15,4			
Mesleği Sürdürmek	35	29,9			
Diğer	6	5,1			

Tablo 3: Çalışanların Motivasyon Oluşturucu Araçlara İlişkin Yaklaşımlarının Ortalama Varyans Ve Standart Sapmaları

<i>Yaklaşımlar</i>	\bar{X}	σ^2	σ
Mesleğin sevilerek yapılması	2,2645	0,1899	0,4358
Mesleğin önerilmesi	2,4896	0,1905	0,4365
Saygın bir meslek olarak görülmektedir	2,5673	0,0524	0,2291
Garantili bir gelecek sağlamaktadır	2,3456	0,1333	0,3651
Alınan maaş yeterlidir	4,4521	0,0158	0,1256
Birimimdeki çalışma arkadaşları ile (hemşirelerle) uyumlu bir çalışma sergilenmektedir	4,5123	0,0913	0,3021
Birimdeki çalışma arkadaşları (doktorlarla) ile uyumlu bir çalışma sergilenmektedir	2,4329	0,0350	0,1871
Birimdeki ekip çalışması motivasyonu olumlu etkilemektedir	1,2631	0,9677	0,9837
Meslektaşlar arasında yaşanan rekabet motivasyonu artırmaktadır	2,4896	0,5301	0,7281
Uzmanlık eğitimi almak verimliliği artıracaktır	2,0364	0,7436	0,8623
İsteyen her çalışana görevde yükselme olanağı sunulmaktadır	4,3456	0,1240	0,3522
Mesleki başarılar ödüllendirilmelidir	1,7689	0,0152	0,1231
Başhemşirelik ve sorumlu hemşireler adaletli davranmaktadırlar	2,0347	0,8488	0,9213
İnisiyatif gerektiren konularda yönetim (başhemşirelik) yeterli desteği vermektedir	4,4368	0,0406	0,2014
İnisiyatif gerektiren konularda yönetim (hekim grubu) yeterli desteği vermektedir	4,2237	0,1733	0,4163
Yöneticiler, kararların alınması aşamasında fikirlerimize başvurmaktadır	4,2341	0,2081	0,4562
Hastalardan alınan olumlu tepkiler mesleğin bütün zorluklarını unutturmaktadır	1,2312	0,0177	0,1332
İş ortamının güvenli olmasından dolayı huzurlu çalışılmaktadır	4,6512	0,0229	0,0543
Çalışma ortamının fiziki yapısı (temizlik ve estetik görünüm vb.) ve işlevselliği motivasyonu olumlu etkilemektedir	2,0138	0,8690	0,9322
Kurumda bilimsel çalışma yapma olanakları olması motivasyonu olumlu etkilemektedir	2,3451	0,6922	0,8320
Kurumda sosyal tesislerin (kreş, spor tesisleri, faaliyet organizasyonları, kütüphane vs) bulunması motivasyonu olumlu etkilemektedir	2,8652	0,4327	0,6578

IV. HİPOTEZLER (Ki-Kare Testi İçin)

H₁: Medeni durum ile hemşirelerin mesleklerini severek yapması değişkenleri birbirlerinden bağımsız değildir. (Medeni durum ve mesleğin sevilerek yapılması arasında ilişki vardır)

H₂: Eğitim değişkeni ile hemşirelerin mesleklerini severek yapması değişkenleri birbirlerinden bağımsız değildir. (Eğitim ve mesleğin sevilerek yapılması arasında ilişki vardır)

H₃: Çalışılan birim değişkeni ile hemşirelerin mesleklerini severek yapması değişkenleri birbirlerinden bağımsız değildir. (Çalışılan birim değişkeni ve mesleğin sevilerek yapılması arasında ilişki vardır)

H₄: Sağlık sektöründe çalışılan süre değişkeni ile hemşirelerin mesleklerini severek yapması değişkenleri birbirlerinden bağımsız değildir. (Sağlık sektöründe çalışılan süre ve mesleğin sevilerek yapılması arasında ilişki vardır)

H₅: Kurumda çalışma süresi değişkeni ile hemşirelerin mesleklerini severek yapması değişkenleri birbirlerinden bağımsız değildir. (Kurumda çalışma süresi ve mesleğin sevilerle yapılması arasında ilişki vardır)

H₆: Çalışma şekli değişkeni ile hemşirelerin mesleklerini severek yapması değişkenleri birbirlerinden bağımsız değildir. (Çalışma şekli ve mesleğin sevilerle yapılması arasında ilişki vardır)

H₇: Gelir değişkeni ile hemşirelerin mesleklerini severek yapması değişkenleri birbirlerinden bağımsız değildir. (Gelir ve mesleğin sevilerle yapılması arasında ilişki vardır)

H₈: Mesleği ilk kez tercih edeceklere önerme değişkeni ile hemşirelerin mesleklerini severek yapması değişkenleri birbirlerinden bağımsız değildir. (Mesleki planlar ve mesleğin sevilerle yapılması arasında ilişki vardır).

Tablo-4: (CHI-SQUARE TESTS) Ki-Kare Testi Sonuçları

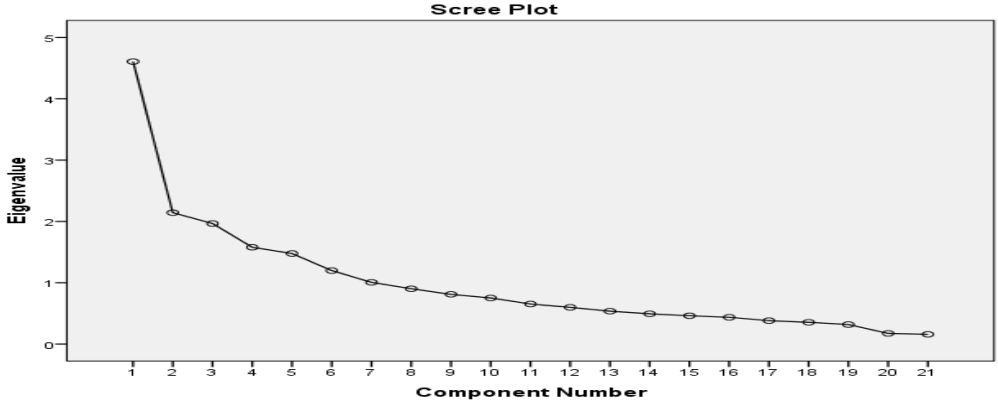
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-Sided)
<i>Medeni Durum- Mesleği Severek Yapma</i>			
Pearson Chi-Square	7,768	1	,018
Likelihood Ratio	1,669	1	,019
Linear-By-Linear Association	1,753	1	,018
<i>Eğitim- Mesleği Severek Yapma</i>			
Pearson Chi-Square	9,851	3	,041
Likelihood Ratio	3,484	3	,032
Linear-By-Linear Association	,354	1	,030
<i>Çal.Birim- Mesleği Severek Yapma</i>			
Pearson Chi-Square	3,366	5	,044
Likelihood Ratio	3,165	5	,035
Linear-By-Linear Association	,323	1	,024
<i>Sek..Çal.Sür..-Mesleği Severek Yapma</i>			
Pearson Chi-Square	8,485	3	,022
Likelihood Ratio	,479	3	,013
Linear-By-Linear Association	,145	1	,003
<i>Kur.Çal.Sür.Mesleği Severek Yapma</i>			
Pearson Chi-Square	14,237	3	,020
Likelihood Ratio	4,032	3	,019
Linear-By-Linear Association	,316	1	,004
<i>Çal.Şekli-Mesleği Severek Yapma</i>			
Pearson Chi-Square	9,871	2	,047
Likelihood Ratio	,849	2	,044
Linear-By-Linear Association	,279	1	,037
<i>Gelir- Mesleği Severek Yapma</i>			
Pearson Chi-Square	12,689	4	,018
Likelihood Ratio	3,916	4	,011
Linear-By-Linear Association	,737	1	,003
<i>Mes.Önerme-Mesleği Severek Yapma</i>			
Pearson Chi-Square	24,541	4	,006
Likelihood Ratio	14,264	4	,005
Linear-By-Linear Association	10,736	1	,001
N Of Valid Cases	117		

Tablo 4’de yer alan bilgiler ışığında SPSS tarafından hesaplanan Ki-Kare değerleri sonucunda; hemşirelerin motivasyonlarını belirlemede en önemli etmenlerin, mesleklerine olan sevgileri ve mesleklerini yeni nesle önermeleri olarak gösterilebilir. Mesleklerini severek yapanlar ile diğerleri arasında istatistiksel anlamda bir farkın gerçekleşip gerçekleşmediği Ki - Kare testi ile belirlenmiştir. Sağlık çalışanı olan hemşirelerin mesleklerini severek yapmaları ile medeni durum, eğitim, sahip olunan çocuk sayısı, hastanede çalışılan birim, sağlık sektöründe çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, çalışma şekli, gelir ve mesleği ilk kez tercih edeceklere önerme değişkenleri arasında ilişki bulunmuştur. Evli, eğitim seviyesi yüksek, çocuk sahibi, çalışma şekli servis, 15 yıl ve daha fazla süre sağlık sektöründe ve gündüz çalışanlar ile gelir düzeyi yüksek olanlar mesleklerini severek gerçekleştirmektedir.

V. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Bileşen ve Ayırt Eden geçerlilik (*Convergent ve Discriminant Validity*) doğrulayıcı faktör analizi ile ölçülmüştür. Bu amaçla Varimax Rotasyonu ile Temel Bileşen Analizi (*Principal Component Analysis - PCA*) yapılmış ve sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 5’de gösterilmiştir. Anket ölçeklerinin Güvenilirliği (*Reliability*) için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmış ve Tablo 6’de sunulmuştur. Bu çalışmada faktörler temel bileşenler yöntemine göre çıkartılmış, önemli temel bileşen sayısı Kaiser ölçütüne göre 7 olarak belirlenmiştir. Temel bileşenler, Tablo 5’de de görüleceği gibi varyansı 1’den büyük olanlardır. Şekil 1’de varyansı 1’den büyük olan 7 faktör söz konusudur. Bu faktörler; yönetsel beklentiler, uyumlu çalışma, mesleğin duygusal değerler, mesleki açıdan beklentiler, mesleğinin sahip olduğu konumu, fiziki imkânlar ve mesleki başarıların ödüllendirilmesi olarak adlandırılabilirler. Tablo 5’de de bu faktörlerin varyansın ne kadarını açıkladığı belirtilmektedir. Birinci faktör toplam varyansın % 12.456’sını, birinci ve ikinci faktörler toplam varyansın % 23.250’sini bir-iki ve üçüncü faktörler toplam varyansın % 33.412’sini, bir-iki-üç ve dördüncü faktörler toplam varyansın % 42.651’ini, bir-iki-üç-dört ve beşinci faktörler toplam varyansın % 51.8849’unu, bir-iki-üç-dört-beş ve altıncı faktörler toplam varyansın % 60.847’sini ve 7 faktörlü çözüm bir arada toplam varyansın % 66.545’ini açıklayabilmektedirler. Faktör sayısının da temel bileşen sayısı kadar olacağı kabul edilerek 7 faktör elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçları tablo 5’te gösterilmektedir. Şekil 1’deki çizgi grafiğinde yedinci faktörden itibaren grafiğin eğimini önemli ölçüde kaybetmesi, faktör sayısının yedi ile sınırlandırılabilceğini göstermektedir.

şekil-1: Faktör Analizi Çizgi Grafığı



Tablo-5: Faktörlerin Özdeğerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,607	21,939	21,939	4,607	21,939	21,939	2,616	12,456	12,456
2	2,143	10,203	32,142	2,143	10,203	32,142	2,267	10,794	23,250
3	1,966	9,360	41,502	1,966	9,360	41,502	2,134	10,162	33,412
4	1,578	7,515	49,018	1,578	7,515	49,018	1,940	9,239	42,651
5	1,476	7,031	56,048	1,476	7,031	56,048	1,932	9,199	51,849
6	1,198	5,706	61,755	1,198	5,706	61,755	1,889	8,998	60,847
7	1,006	4,790	66,545	1,006	4,790	66,545	1,197	5,698	66,545
8	,902	4,295	70,840						
9	,810	3,859	74,699						
10	,751	3,577	78,276						
11	,653	3,109	81,385						
12	,598	2,848	84,234						
13	,535	2,550	86,783						
14	,493	2,348	89,131						
15	,461	2,196	91,327						
16	,436	2,075	93,402						
17	,381	1,816	95,218						
18	,355	1,689	96,907						
19	,318	1,513	98,420						
20	,174	,827	99,247						
21	,158	,753	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

Tablo-6: Geçerlilik ve Güvenilirlik Test Sonuçları

	Component							Cronbach Alpha
	1	2	3	4	5	6	7	
INS.DESTEK	,866							,800
D.YON.KAR.FIK	,755							
B.YON.KAR.FIK	,653							
BHEM.ADIL	,572							
IS.GUV.HUZ	,569							
HEM.UYUM		,899						,798
DOK.UYUM		,870						
EKIP.MOTI		,608						
HAST.OLUMLU			,769					,835

MES.SEV.YAP			,612				
REKA.MOT				,822			,820
UZM.VERIM				,727			
KUR.BIL.MOT				,702			
GOR.YUKSEL				,635			
MAAS.YET					,800		,801
GARN.GEL					,748		
ONERMEK					,689		
SAYGIN.MESLEK					,627		
SOS.TES.MOT						,810	,802
FIZ.MOTI						,468	
BAS.ODUL							,824
							,807

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

VI. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Tablo 6’de görüleceği üzere, yedi (7) faktörlü çözüm en iyi sonucu vermiştir. Anketi ve araştırma modelini oluşturan yedi kavram/faktör (*construct*) kendi içlerinde oldukça yüksek (genellikle 0.60 ve yukarısı), diğerleri ise oldukça düşük faktör yüklerine sahiptirler. Hair vd. (1994), 0.40’dan büyük faktör yüklerinin oldukça anlamlı olduğunu belirtmişlerdir. Tablo 6’dan de anlaşılacağı üzere, çalışma modelini oluşturan ölçeklerin tamamına yakının faktör yükleri 0.57’den büyük çıkmıştır. Sonuç olarak, çalışmanın modelini teşkil eden ölçeklerin yeterli geçerlilik ölçütlerine sahip olduğu söylenebilir. Literatürde genel kabul edilen ilkeye göre güvenilirlik ölçüsü Cronbach Alpha’nın 0.70’den büyük olması sosyal bilimlerde çalışmalarda arzu edilen bir durumdur (Nunnally ve Bernstein, 1994). Hatcher (1994)’a göre, 0.50’nin üzerindeki alpha değerleri sosyal bilimlerde çalışmalarda yeterli sayılırken, 0.70 ve üzeri önerilmekte, 0.80 ve üzeri arzu edilmektedir (Turan, 2011: 135). Tablo 6’te görüleceği üzere bütün güvenilirlik alpha değerleri Cronbach Alpha genel kabul edilebilir seviye olan 0.70’den daha fazla olan 0.798 ve üzeri çıkmıştır. . Bu da anketin geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğunu belirten bir sonuçtur. Elde edilen faktörler aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir:

Yönetimsel Beklentiler, ilk faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hemşirelerin, yönetici gruplardan yönetimsel beklentileri, yönetici grupları oluşturan başhekimlik ve başhemşireliğin, hemşirelere alacakları kararlarda inisiyatif tanıma hakkı vermesi, yönetimde adaletli olmaları, kararların alınması aşamasında fikirlerinin alınması olarak özetlenebilir.

Uyumlu Ekip Çalışması, bir diğer faktördür. Hemşirelerin meslektaşları ve doktor grubu ile olan uyumuna ve bir bütün olarak ekip motivasyonu arasındaki ilişkiyi gösteren değişkenleri etkilediği için uyumlu ekip çalışma olarak adlandırılmıştır.

Duygusal Beklentiler, hastalardan alınan olumlu geri bildirimler, çalışma ortamında yaşanan pozitif atmosfer olarak belirlenmiştir.

Mesleki Beklentiler olarak karşımıza çıkan dördüncü faktör, meslektaşlar arasında yaşanan rekabetin motivasyona olan etkisi, çalışanların yükselme imkanına sahip olmaları, uzmanlık eğitimine tabi tutulduklarında daha verimli

olabileceklerine ilişkin beklentileri ve kurumda bilimsel çalışma gerçekteşirebilme olanaklarının motivasyonlarını artırıcı olmasıdır.

Mesleğin İmajı, mesleğinin sahip olduğu konumun belirlenmesi ile ilgilidir. İlgili faktör ile mesleğin kamuoyunda sahip olduğu imaj ve neticesinde saygınlığı sorgulanmaktadır. Mesleğin, garantili bir gelecek sağlayıp sağlamadığı, maddi olarak getirisi ve ulaşılan sonucun istenilen sonuç olup olmadığı ile ilişkilidir.

Fiziki İmkânlar, altıncı faktördür. Çalışılan kurumun fiziki imkânlarının (temizlik ve estetik görünüm vb.) ve işlevselliğinin, ayrıca kurumdaki sosyal tesislerin (kreş, spor tesisleri, faaliyet organizasyonları, kütüphane vs. çalışan motivasyonunu üzerindeki etkilerinden oluşmaktadır.

Ödüil, sonuncu faktör olarak adlandırılmıştır. Mesleki başarıların ödüllendirilmesi motivasyonu etkilemektedir.

TARTIşMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyon, kaliteye ulaşmada ve özellikle kalitede lider olmada çok önemli bir öğedir ve bir işte en iyinin yapılması amaçlanıyorsa önemlidir. Eğer çalışana iyi bir performans için fırsat verilmişse, gerekli becerilere de sahipse, o zaman etkin olabilmesi için eksik olan şey motivasyondur. Bulunt ve Spring (1991) yaptıkları araştırmalarda, kamu çalışanlarının iş güvencesi, takım çalışması, topluma yararlı olma gibi faktörlere, yüksek ücret, prestij ve başarıma azmi, bağımsız çalışma gibi faktörlerden daha fazla önem verdiklerini ortaya koymuştur (şahin, 2004: 537). Yapılan incelemeler, bir işletmedeki gerçek ve uzun vadeli başarının öncelikle çalışanların motive edilmesi ile elde edildiğini göstermiştir. Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ile başlar, çalışanlara öncelik verilen ortamlarda, çalışanlar daha verimli olacağından müşteriye sunulan ürünler de daha kusursuz olacaktır (Türkel, 1998: 100). Motivasyonu yüksek çalışanlardan oluşan kurumlarda moral seviyeleri yüksek olacağından, tepe yöneticisinden en alt kademe çalışanına kadar kurumsal bütünlüşme de sağlanmış olacaktır.

Günün hızla değişen şartlarında kuruluşlar başarılı olabilmek için değişime ayak uydurmak zorundadırlar, başarılı olabilmek için de temel koşul çalışanlarına yapılacak olan yatırımlardır. Bu çerçevede nitelikli insan kaynağı kurumsal amaçlar doğrultusunda motive edilmeli, potansiyelleri kurumsal hedefler doğrultusunda fiziki, maddi ve manevî motivasyon araçlarıyla da desteklenmelidir. Kurumun başarısı büyük ölçüde motivasyon araçlarını doğru şekilde kullanmasına bağlıdır. Bir kaynak olarak çalışan, etkin ve verimli biçimde kullanılmaz ise, kurumsal başarıya ulaşılamaz. Motivasyonun sağlanması ile amaç; çalışanların performanslarını artırarak, kurumsal hedeflere etkin ve verimli bir biçimde ulaşılmasını sağlamaktır. Motivasyonu düşük çalışanlar kapasitelerinin tamamını kullanmadıklarından, bilgi, becerilerinin büyük bir kısmı performanslarına yansıtmayacaklardır ve bu çalışanlarla kurumsal hedeflere ulaşılması beklenemez. Muğla Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelerin motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlayan bu araştırma; Silah, 2001, Robbins, 2001, şimşek vd, 2003; Topaloğlu ve Koç, 2005; Robbins ve

Coulter, 2009, Tarakçıoğlu vd. 2010 çalışmalarında belirttikleri kurumların motivasyonlarını oluşturuca, ekonomik, psikolojik-sosyal ve örgütsel ve yönetsel faktörleri ile de uyusmaktadır. Sağlık sektöründe çalışan kurumların hedef ve amaçlarına varabilmeleri için, çalıştıkları kurumları kendi işyerleri gibi benimsemeleri, bu sayede çalışmaya arzu ve istek duymaları gerekir. Çalışanlarında bu duygu ve isteği uyandıran kurumlar başarıya ulaşabileceklerdir. Gerçekleştirilen çalışma ile ulaşılan faktör analizi sonuçlarının ışığında hemşirelerin motivasyonlarını belirleyen faktörler, yönetsel beklentiler, uyumlu ekip çalışması, duygusal beklentiler, mesleki beklentiler, mesleğin imajı, fiziki imkanlar ve ödül olarak sıralanmaktadır. Çalışma ile kurumlarda verimli ve etkin bir çalışma sergilenbilmesinin yolunun, çalışanların kurumlarından ve çalışmakta oldukları işlerinden mutlu, memnun olmalarından geçtiği sonucuna ulaşılmıştır. Eğer çalışan mutlu ve motivasyonu da üst seviyelerde ise bunun yansımaları müşteri tatminine yansiyacaktır. Eğer müşteri olarak tanımlanabilecek kitle hastalar ise ülkenin huzuru, refahı ve gelişmişliği adına da bu önem arz etmektedir. Sağlık çalışanlarının motivasyonlarını belirleyici faktörlerin doğru tahmin edilmesi sağlık hizmetlerinin sunulmasında verimliliği artıracak önemli etmenlerden birisi olarak düşünülmektedir. Hizmet verilen ortamların modernizasyonunun, teknolojik açıdan zamana uyumlu hale getirilmesinin gerekliliğinin yanı sıra, bireylerin olumlu davranışlarının da motivasyona da önemli bir katkı sağlayacağı bilinmektedir. Hastanelerde sunulan hizmetin iyileştirilmesi için öncelikle sağlık iş göreni olarak adlandırılabilir hemşirelerin motivasyonlarının yüksek düzeyde tutulmasının sağlanması gerekir. Çalışmada motivasyon ile ilişki kurmak için gerçekleştirilen ki-kare testi sonuçları şöyledir. Mesleğin evliler, eğitim seviyesi lisansüstü, meslekte deneyimli sayılabilecek çalışma yılına sahip (15 yıl ve üzeri), gündüz ve servislerde çalışanlar ile gelir düzeyi yüksek (3000 TL ve üzeri) olanlar arasında sevilerek gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Ulaşılan sonuçlar yöneticilerin motivasyonu oluşturma sürecinde bireysel bağlamda da düşünmeleri gereken noktalar olduğunu göstermektedir. Mesleğe yeni başlayanların, bekarların, acil servis, yoğun bakım, ameliyathane gibi servis haricinde çalışanların, çoğunlukla gece çalışanların, gelir düzeyi daha düşük olan çalışanların motivasyonlarını artırıcı önlemler alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- AĞIRBAŞ, İ., Çelik, Y., BÜYÜKKAŞIKÇI H. (2005), Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3), Ankara.
- AK, B., (1990) Hastane Yöneticiliği, Ankara: Özlem Matbaacılık.
- BAYAT, M. (2005), Öğretim Süreci ve Hemşirelik, Sağlık Bilimleri Dergisi, Sayı: 14, (Ek Sayı: Hemşirelik Özel Sayısı).
- BOZANOĞLU, İ. (2004), Akademik Güdülenme Ölçeği: Geliştirmesi, Geçerliliği, Güvenirliği, Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences, Year: Vol: 37, No: 2.
- BULUNT, B.E., ve SPRING K.A. (1994), "MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crassonig the Sector Line Make a Difference", Public Personel Management, 20/4.

- CABAR H., SERİNKAN C. (2010), Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Issn: 1309 -8039 (Online), Sağlık Çalışanlarının Güdülenmesi İle İlgili Etmenler: Devlet Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama.
- DÜREN A. Z. (2000), 2000'li Yıllarda Yönetim, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. ve BLACK, W.C. (1998). Multivariate Data Analysis, 5th ed., Prentice-Hall International: Upper Saddle River, NJ.
- HANKS, K. (1994), İnsanları Motive Etme Sanatı, Çev: Can İkizler, Alfa Yayınlar, I. Baskı.
- HATCHER, L. (1994), A Step-by-step Approach to Using The SAS(R) System For Factor Analysis and Structural Equation Modeling. Cary, NC: SAS Institute.
- HOVARDAOĞLU, S. (2000), Davranış Bilimleri İçin İstatistik. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- İNCİR, G. (2000), Motivasyon İçin Ödül Programları. Verimlilik Dergisi, 4.
- İZMİRLİ R. (2000), Motivasyonun Önemi, Medikal @ Teknik, Sayı: 172, İstanbul.
- KOÇEL T. (2001), İşletme Yöneticiliği, 8. Basım, Beta Masım Yayım Dağıtım A. ř. İstanbul.
- NORUSIS M.J. (1994), SPSS Professional Statistics 6. 1, SPSS Inc.
- NUNNALLY, J.C. ve BERNSTEIN, I.H. (1994), Psychometric Theory, (3rd Edition), New York: McGraw-Hill.
- ÖVEN A., PEKDEMİR D. (2005), Faktör Analizi İle Ofis Kira Değerini Etkileyen Parametrelerin Belirlenmesi, İTÜ Dergisi/A Mimarlık, Planlama, Tasarım Cilt:4, Sayı:2.
- ÖZKALP, E., SABUNCUOĞLU Z. (1995), Örgütlerde Davranış. 8. Basım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 116, Eskişehir.
- ÖZÜPEK M. N., AKTAN E. (2008), Konya Emniyet Müdürlüğu Örneği'nde İş gören Motivasyonu Ve Liderlik İlişkisi, Selçuk Üniversitesi İletifim Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, s.68-79, Konya.
- ROBBINS, S. P. (2001), Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- ROBBINS, S. P., COULTER M. (2009), Management. 10th. Ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- SCHUNK, D. H., PINTRICH, P. R ve MEECE, L. J. (2008), Motivation in Education: Theory, Research, and Applications. (Third Edition). Merrill: Prentice Hall. SİLAH, M. (2001). Çalışma Psikolojisi, Ankara: Selin Kitabevi.
- SIMPSON W. A. (2001), Motivasyon, Çev: Mesut Akyan, Yeryüzü Yayınevi, Ankara.
- SİLAH, M. (2001), Çalışma Psikolojisi. Ankara: Selin Kitabevi.
- şİMşEK, M. ř., T. AKGEMCİ ve A. ÇELİK (2003), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış. Konya: Günay Ofset.
- TABACHNICK, B. G., Fidell, L. S. (1996), Using Multivariate Statistics (3 Ed.), New York: Harpercollins College Publishers.
- TARAKÇIOĞLU S., SÖKMEN A., ve BOYLU Y. (2010), Evaluation of Motivation Factors: A Research in Ankara, İşletme Araştırmaları Dergisi 2/1.
- TATLİDİL H. (1996), Uygulamalı Çok Değifkenli İstatistiksel Analiz, Akademi Matbaası, Ankara.
- TOPALOĞLU, M., KOÇ H. (2005), Büro Yönetimi-Kavramlar ve İlkeler, 2. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TURAN A. H. (2011), İnternet Alışverişi Tüketici Davranışını Belirleyen Etmenler: Planlı Davranış Teorisi (tpb) ile Ampirik Bir Test, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12 (1).
- TÜRK DİL KURUMU SÖZLÜĞÜ (2000), Motivasyon. 2. Baskı. Ankara: TDK Yayınları, No: 603.
- TÜRKEL A. U. (1998), İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- şAHİN A. (2004), Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.11.
- UYER, G. (1995), Hemşirelik ve Yönetimi, Ankara: Hürbilek Matbaacılık.