

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÜDÜLENMESİ İLE İLGİLİ ETMENLER: DEVLET HASTANESİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Hasan CABAR

Kilis 7 Aralık Üniversitesi - Meslek Yüksekokulu – İşletme Yönetimi
Mehmet Sanlı Mah. Doğan Güreş Paşa Bul. No: 134 - KİLİS
E-posta: hsnecabar@kilis.edu.tr

Celalettin SERİNKAN

Pamukkale Üniversitesi - İİBF – İşletme Bölümü - Kınıklı Kampüsü - DENİZLİ
E-posta: cserinkan@pau.edu.tr

Özet

Hastanelerin toplumun gereksinim duyduğu sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir organizasyon olduğu gözönüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ve başarısızlığı personeline bağlıdır. Hastanede görev yapan meslek gruplarının, hastane amaçları doğrultusunda güdülenmesini sağlamak için, beklentilerinin bilinmesi gerekir.

Bu araştırmada, il merkezinde sağlık hizmeti faaliyetinde bulunan Denizli Devlet Hastanesinde görevli hemşirelerin, güdülenmesi ile ilgili etmenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenlerin yer aldığı iki bölümden oluşan tanımlayıcı anket yöntemi uygulamasında elde edilen bulgulara göre, hemşirelerin daha çok para faktörüyle güdüledikleri, diğer faktörlerin güdülenmeyi etkilemede fazla etkili olmadıkları belirlenmiştir. Hastanelerde sağlık çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili etmenler üzerinde düzenleme çalışmalarının yapılması konusunda bazı öneriler üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Güdüleme, Güdülenme, Hastane, Hemşire*

Alan Tanımı: *İşletme (İnsan Kaynakları Yönetimi)*

FACTORS WITH REFERENCE TO BEING MOTIVATED OF HEALTH WORKERS; A CASE STUDY FOR GOVERNMENT HOSPITAL WORKERS

Abstract

Professional groups who work in hospitals, to provide motivation for hospital purposes, expectations must be known. In this study, health care activities in the city center in Denizli State Hospital staff nurses in the study was to identify factors with reference to being motivated.that affect motivation. Independent variables and dependent variables, where the two-part descriptive survey method of application according to the findings of nurses more money they are motivated by factors, other factors affecting motivation in not more effective have been identified. Factors with being motivated of health workers in hospitals on the arrangements made in studies focused on some suggestions.

Key Words: *Motivation, Motivating, Hospital, Nurse*

JEL Classification : M12, M19, M54, I12

1. GİRİŞ

Güdüleme kavramının dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram Latince "movere", yani "hareket ettirme, hareketlendirme" ve İngilizce ve Fransızca "Motive" kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır (Eren, 2000:156). Güdüleme, kısaca insanı bir çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir (Aktan, 2008). Diğer bir ifade ile güdüleme, bireyi harekete geçmeye yöneltmenin hangi yöntemle olacağı sorusuna cevap aramaktır (Ruthankoon ve Ogunlana,2003:334).

Güdüleme hastane ortamında da çok büyük bir önem arz etmektedir. Hastanelerde yeterli hasta bakımı sağlanmak isteniyorsa etkin ve verimli görev yapan insana ihtiyaç vardır. Sorumlular, işin hem niteliğini hem de niceliğini arttırmak için hemşireleri güdüleme sorumluluğuna sahiptir (Gür,1987:28; Velioglu,1992:67).

2. KAVRAMSAL TEMEL

2.1. Güdüleme Kavramı

Güdüleme, bir bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin olması, onun güdülenmesini ifade eder (Eroğlu, 2000:38). İşgören güdülenmesi, işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve verimli çalışmaları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma süreci (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007), örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye istekliliğin yanında, işgörenlerin bireysel ve grup ihtiyaçlarını tatmin edilebilmesine yönelik olarak arabuluculuk yapar (Latham ve Pinder, 2005:495; Brislin ve diğ., 2005:89).

2.2. Güdülemenin Önemi

Örgütler açısından güdüleme kavramı çok önemlidir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin etkin bir şekilde veya istenilen düzeyde çalıştırılmaması, örgütlerin ortak sorunudur (Ergül, 2005:69). Hastanelerde diğer bazı örgütler gibidir. Yeterli hasta bakımı sağlamak isteniyorsa etkin olarak görev yapan insana ihtiyaç vardır. Sağlık bakımı sürekli ve yoğun çaba gerektirir. Bu performansı yakalamada güdülemenin katkısı büyüktür. Sağlık kuruluşlarında, örgüt içindeki bazı gereksinimlerin giderilmesi, çalışan bireyi örgüte, işe bağlayan ve verimliliğin yükseltilmesini sağlayan önemli bir unsurdur.

2.3. Güdüleme Kuramları

Kuramcılarının, güdüleme/güdülenme kavramlarını çok değişik açıdan yaklaşımları farklı güdüleme kuramlarını oluşturmuştur. Bazı kuramlar, kişilerin ihtiyaçlarının ifadesi olan güdülere, yani kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere, yani kişinin dışında, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Davis, 1981:43; Jones ve Lloyd, 2005:930). Bu görüşlere göre, içsel olarak güdü (motive) edilmiş olan davranışlar içsel nedenselliği (merak, ihtiyaç vb.), dışsal faktörler tarafından yönlendirilen davranışlar dışsal nedenselliği (ödül, baskı vb.) temsil etmektedir (Leonard ve diğ.,1999:970). Güdüleme kuramlarını içeriğine göre şu şekilde gruplandırmak mümkündür:

- İnsan Doğası Kuramları; insan doğası ile güdülenme arasındaki ilişkiler, Douglas Mc Gregor tarafından X ve Y kuramlarında ve Chris Argyris tarafından oluşturulan olgunluk kuramı gibi alt başlıklarda ele alınabilir.
- Kapsam Kuramları; kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Kapsam kuramlarını, İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı (Maslow), Çift faktör kuramı “motivasyon-hijyen kuramı” (Herzberg), Başarı ihtiyacı kuramı (McClelland) gibi alt başlıklarda incelemek mümkündür.
- Süreç kuramları; yöneticiler tarafından istenilen davranışların nasıl tekrarlanacağı ve istenmeyen bir davranışın nasıl düzeltileceği üzerinde yoğunlaşan kuramları kapsamaktadır (Stoner,1978). Süreç kuramlarını, Vroom tarafından oluşturulan bekleyiş kuramı ve W. Porter ve Edward E. Lawler tarafından ele alınan geliştirilmiş bekleyiş kuramı olarak ele alınabilir.

3. HEMŞİRELİKTE GÜDÜLEMENİN ÖNEMİ

Örgütler için personel önemli bir üretim unsurudur. Emek-yoğun üretime sahip örgütler için bu unsur çok daha önemlidir (Mondy ve Noe,1984). Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında hastanenin başarısı ya da başarısızlığı 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).

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, Denizli Devlet Hastanesinde hizmet veren hemşirelerin güdülenmesi ile ilgili etmenlerin belirlenmesine yönelik, tanımlayıcı bir çalışmadır. Bu araştırmanın evreni, Denizli Devlet Hastanesi olup, 480 hemşire-ebe, 36 ayrı dalda 170 uzman doktor ve 30 pratisyen hekim, 100 civarında poliklinik, 816 yatak kapasitesi ile hizmet vermektedir. Araştırmada örnek kütle olarak ise, hastanede her bölümü temsil edebilecek nitelikte, 50 hemşire seçilmiştir. Hastanede bulunan hemşirelerin bölümlerdeki toplam sayıları göz önüne alınarak kullanılan örneklem formülüyle hemşire sayıları belirlenmiştir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Denizli Devlet Hastanesinde hizmet veren hemşirelerin, işten beklentilerinin neler olduğu, güdülenmeleri ile ilgili etmenlerin hem nedenlerinin belirlenmesi hem de etkileyen faktörlerin önem sırasını belirleyerek hemşirelerin güdülendirilerek daha iyi hizmet verebilmeleri noktasında konusunda hastane yöneticilerine ışık tutmaktır.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

C.J. Huston ve B.L. Marguis tarafından geliştirilen soru listesiyle veri toplanmış olup, toplam 50 hemşire değerlendirme kapsamına alınmıştır. Verileri toplama aracı olarak, iki bölümden oluşan tanımlayıcı anket uygulanmış olup, birinci bölümde güdülenmeyi etkileyebileceği düşünülen bağımsız değişkenler, İkinci bölümde ise güdülenmeyi etkileyen 17 maddelik etkenler verilmiş olup bu etkenlerin sıralanması istenmiştir Bu maddeler şunlardır (Serinkan ve Sül, 2004):

1. BİLGİ
2. GÜÇ
3. BAĞIMSIZLIK
4. BAŞARI
5. KABUL GÖRMEK
6. ARKADAŞLIK
7. SORUMLULUK
8. YARATICILIK
9. GÜVENLİK
10. ADANMAK
11. ADALET VE EŞİTLİK
12. GELİŞME (İlerleme)
13. ÖZ SAYGI
14. MEYDAN OKUMAK
15. YARDIMCI OLMA
16. PARA
17. İYİ VAKİT GEÇİRME/ZEVK

5. BULGULAR ve TARTIŞMA

5.1. Genel Bulgular

Araştırmanın yapıldığı Denizli Devlete Hastanesinde görev yapan hemşirelere ait genel bilgiler, araştırmanın bağımsız değişkenleri Tablo 1’de görülmektedir.

Yaş Dağılımı	Sayı	Yüzde%	Çalışılan Birim	Sayı	Yüzde%
20–30	24	48,0	Fizik Tedavi	10	20,0
31–40	23	46,0	Çocuk Servisi	10	20,0
41 ve üzeri	3	6,0	Bebek Odası	10	20,0
			Çocuk Acil	2	4,0
Medeni Durum			Doğumhane	9	18,0
Evli	36	72,0	Loğusa	6	12,0
Bekâr	14	28,0	Jinekoloji Servisi	3	6,0
Çocuk Sahibi Olma Durumu			Çalışma Şekli		
Var	31	62,0	Vardiya	18	36,0
Yok	19	38,0	Gündüz	22	44,0
			Gece	10	20,0
Evli Olanların Çocuk Sayısı					
Yok	19	38,0	Görev Dağılımı		
1	13	26,0	Servis Hemşiresi	44	88,0
2	10	20,0	Poliklinik Hemşiresi	5	10,0
3	8	16,0	Servis Sorumlusu	1	2,
Eğitim Durumu			Birimdeki Görev Süresi		
Sağlık Meslek Lisesi	26	52,0	1–3 yıl	24	48,0
Önlisans	10	20,0	4–6 yıl	11	22,0
Lisans	14	28,0	7–9 yıl	2	4,0
			10 yıl ve üzeri	13	26,0

Tablo 1’e göre, araştırmaya katılan kişilerin yaş aralığına bakıldığında, çalışanların genç ve orta yaş aralığında olduğu söylenebilir. Yine araştırma kapsamındaki kişilerin evlilik ve çocuk sahip olma durumu, büyük çoğunluğu için düzenli bir hayata sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların eğitimi durumunda, Mesleki Lise mezunu çalışanların oranının yüksek olması, zaman kaybetmeden biran önce çalışma hayatına atılmak düşüncesinin bir sonucu olabilir. Bu da, çalışan hemşire sayısının genelde genç kişilerden oluşmasını, bir anlamda açıklayıcı niteliktedir. Araştırmaya katılan kişilerin eğitim aldıkları alanlara bağlı olarak hastane içerisinde yoğun olarak; çocuk, bebek ve kadın hastalıkları bölümlerinde çalışmaktadırlar.

Araştırmanın yapıldığı bölümlerde çalışma şekline bakıldığında, gündüz vardiyasında çalışanların oranının gece çalışanlara göre iki kat fazla olmasını ise, gündüz yoğunluğun daha çok olması ile açıklanabilir. Bunun yanında hemşirelerin çalıştığı birimlerin belli olması verdikleri hizmet konularında uzmanlaşmasına da imkan sağlayabildiği gibi, ilerleyen zamanlarda sürekli aynı birimde aynı işi yapmanın verdiği monotonluk durumunun ve buna bağlı olarak güdülenme düşüklüğünün oluşabileceği söylenebilir.

5.2. Çalışanların Güdülenmesi İle İlgili Etmenlerin Önem Sırasına Göre Dizilmeleri

Araştırmanın yapıldığı Denizli Devlete Hastanesinde görev yapan hemşirelerin güdülenmesi ile ilgili öncelikli etmenlerin sıralanışları, Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da tercih edilme oranlarına göre görülmektedir.

Güdüleme Etmenleri	Sayı	Yüzde (%)
Para	41	82,0
Yardımcı olma	4	8,0
Bağımsızlık	3	6,0

Tablo 1'de araştırmadaki kişilerin genel bilgilerine bakıldığında, hemşirelerin yoğun olarak genç ve orta yaş aralığında olması, evli ve çocuk sahibi olması, 4 ve daha fazla yıl çalışıyor olması, bu kişilerin kendileri ve sahip oldukları için iyi bir gelecek sağlamak istedikleri düşünülebilir. Araştırmaya katılanlar, bu bağımsız değişkenler sebebiyle birinci tercih olarak %82 oranla parayı tercih etmişlerdir. Bu durum da, güdülenme konusunda birinci derecede maddi kaygıların ve maddi unsurun araştırmaya katılanlar tarafından önemli olduğu söylenebilir.

Güdüleme Etmenleri	Sayı	Yüzde (%)
Bilgi	10	20,0
Güç	9	18,0
Yardımcı olma	8	16,0

Tablo 1'de araştırmadaki kişilerin genel bilgilerine bakıldığında, hemşirelerin yüksek oranda genç yaş aralığında olması, 1-3 yıldan beri görev yaptığı birimde çalışıyor olması, bu kişilerin görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için çalıştıkları birimle ilgili mesleki bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Bunun yanında yüksek eğitilmiş olanlar, sahip olduğu bilgiyi kullanma ve paylaşmak istemeleri durumunda olmaları da, ikinci tercih olarak %20 oranında bilgiyi tercih etmişlerdir. Yüksek öğrenime sahip olan hemşirelerin bilgiyi verimli ve etkili kullanmaları ve paylaşmaları durumunda birimde belli bir güç yapısına da sahip olabilmeleri güdülemeyi etki edici unsur olarak görülmektedir.

Güdüleme Etmenleri	Sayı	Yüzde (%)
Güç	7	14,0
Yardımcı olma	7	14,0
Bağımsızlık	5	10,0
Kabul görmek	5	10,0

Tablo 1’de araştırmaya katılan kişilere ait genel bilgilere bakıldığında, kişilerin çoğunlukla orta yaş ve üzeri olması, evli olması, büyük çoğunluğunun 4 ve daha fazla yıl görevli olması sebebiyle tecrübeli ve buldukları birimde belli bilgi ve mesleki otoriteye sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda araştırmaya katılan kişiler kendilerini mesleki bilgi konusunda yeterli güce ve donanıma sahip görerek üçüncü tercih olarak birinci sırada güç ve yardımcı olmayı tercih etmişler.

Yine Tablo 1’e bakacak olursak, araştırmaya katılanların, üçüncü sırada ikincil tercih olarak % 10 oranında bağımsızlık ve kabul görmeyi tercih etmeleri, araştırmaya katılan kişilerden yeterli bilgi donanımına sahip olanların, sorumluluğu elinde bulundurmamak, tıbbi müdahalelerde ve yapılan işlerde, bireysel karar almak ile açıklanabilir.

Güdüleme Etmenleri	Sayı	Yüzde (%)
Başarı	10	20,0
Güç	10	20,0
Öz saygı	7	14,0

Tablo 1’de araştırmaya katılan kişilere ait genel bilgilere bakıldığında, kişilerin çoğunluğunun hangi yaş aralığında olduğu, medeni durumu, eğitim durumları, çalışma şekilleri ve süreleri, görev birimlerinin belirli olması gibi bağımsız değişkenler göz önüne alındığında güdülenme etmeni olarak, dördüncü sırada birincil olarak % 20 oranla başarı ve güç faktörünün yer alması açıklanabilir.

Güdüleme Etmenleri	Sayı	Yüzde (%)
Öz saygı	9	18,0
Arkadaşlık	6	12,0
Başarı	6	12,0
Yardımcı olma	6	12,0

Tablo 6’da beşinci sırada birincil olarak, hemşirelerin güdülenmesini etkileyen özsaygı faktörünün yer alması, Tablo 3, 4, 5’de yer alan bilgi, güç, yardımcı olma ve başarı gibi faktörleri etkileyen bağımsız değişkenler sebebiyle açıklanabilir. Beşinci sırada ikincil olarak, güdülenme etmeni olarak, arkadaşlık faktörünün tercih edilmesi, hemşirelerin %44 oranında gündüz çalışıyor olması ve bu hizmet yoğunluğunda arkadaşlıkların güdülenmeyi etkileyebileceğinden söz edilebilir.

Sıralama	Etkenler	Yüzde (%)
1.	Para	%82
2.	Bilgi	%20
3.	Güç ve Yardımcı Olma	%14
4.	Başarı ve Güç	%20
5.	Öz Saygı	%18

Yapılan araştırmada güdülenme etmenleri olarak görülen ilk 5 faktörün, para, bilgi, güç ve yardımcı olma, başarı ve güç, özsaygıdan oluştuğu Tablo 7’de görülmektedir. Yine Tablo 7’ye bakıldığında hemşirelerin güdülenmesini etkileyen bu faktörlerin başında paranın geldiği ve bunun nedeni olarak kişilerin kendileri ve sahip oldukları için iyi bir gelecek sağlamak istedikleri, dolayısıyla maddi unsurların hemşireler için üzerinde durulan bir konu olduğu söylenebilir.

6. SONUÇ

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, çalışanların işyerinde verimli ve etkin olabilmesinin temel koşulu, işlerinden ve işyerlerinden memnun olmalarıyla ilgilidir. Çalışanların motive olmalarıyla müşteri tatmini de artmaktadır.

Bu çalışmada, maddi unsur olan paranın, Denizli Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelerin güdülenmelerini etkileyen ve onları güdüleyen etmenlerin başında yer aldığı görülmektedir. Hastane personelinin kendisinden beklenilenin üzerinde bir performansla sağlık hizmeti vermesi, güdüleme kuramlardan olan, “bekleyiş kuramı” ve davranış şartlandırma kuramına” uygun bir davranış olmadığı gibi, kişilerin görevine istenilen şekilde motive olması beklenemez. Bu nedenle kapsamlı olarak, iş tanımı ve işin gereğine uygun ücretlendirmelerle yapılacak olan düzenlemelerin etkisiyle sağlık hizmetinde yer alan çalışanların, çalışma konumuzla ilgili olarak hemşirelerin, güdülenmeleri artırılabilir.

Yine araştırma sonuçlarına göre, hemşirelerde paranın güdüleyici bir faktör olarak birinci sırada gelmesine rağmen, hemşireleri sorumluluk, yaratıcı olma, güvenlik kapsamı ve ortamı içinde olma, gelişme ve ilerleme kaydetme, çalıştığı birime ve kuruma bağlanma gibi faktörler hemşirelerin güdülenmesinde düşük bir etkiye sahiptir. Genelde Sağlık Bakanlığının, özelde ise Denizli Devlet Hastanesi yöneticilerinin bu konu üzerinde durarak, “davranış şartlandırma kuramı”na uygun çalışmalar düzenlenerek bu sorunların önüne geçmek planlanabilir.

Çalışma motivasyonu etkileyen “yardımcı olma” ve “başarı” faktörünün de önemli birer güdüleme etmeni olarak algılanması için, hemşireler arasında bilgi paylaşımının, iş paylaşımının sağlanmasının yanında, başarı sonuçlarının da önemli olduğunun üzerinde durulması ve durulduğunu gösterebilmek için çeşitli davranış şartlandırma uygulamalarının uygulanabilirliğini araştırarak uygulamaya çalışmak istenilen sonuçların alınmasına imkan verebilir.

Hastanelerde çalışma performansının verimli olabilmesi noktasında başta güdülenme ve ilgili etmenlerin üzerinde durulabilir. Bu konuda başta sağlık hizmeti veren kurumların topluma en iyi hizmeti verebilmeleri noktasında yapılması gereken çalışmaları, her birim (hastane) başta kendisi, devlet yönetimi ve sağlık sektörü yöneticilerinden oluşan bir çalışma ekibinin düzenlemeleri yaparak uygulanabilir işleyişi hayata geçirmeleri gerektiği belirtilebilir.

KAYNAKLAR

- AK, Bilal, Hastane Yöneticiliği, Özlem Matbaacılık, Ankara, 1990.
- AKTAN, C.Can, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetiminsan-yonetimmotivasyon-teorileri.htm>, (13.01.2008).
- BAYAT, Meral, “Öğretim Süreci ve Hemşirelik”, Sağlık Bilimleri Dergisi, Sayı: 14, (Ek Sayı: Hemşirelik Özel Sayısı), 2005, s.66-72.
- BRISLIN, Richard W., KABIGTING, Florencio, MACNAB, Brent, ZUKIS, Bob, WORTHLEY, Reginald, “Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation”, International Journal of Cross Cultural Management, Vol: 5, No: 1, 2005, pp. 87-103.
- DAVIS, Keith, Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Altıncı Baskı, McGraw Hill, 1981.
- DÜNDAR, Süleyman, ÖZUTKU, Hatice, TAŞPINAR, Fatih, “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme” Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 2007, s.105-119.
- EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 2000.
- ERGÜL, H.Fazlı, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISSN: 1304-0278 Güz, Cilt: 5, 2005, s. 67-79.
- EROĞLU, Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- GÜR, Mehtap, Hastane Personelini Motive Eden Faktörler, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1987.
- JONES, Bassett Nigel, LLOYD, C.Geoffery, “Does Herzberg’s Motivation Theory Have Staying Power?”, The Journal of Management Development, Vol. 24, No: 10, 2005, pp.929-943.
- LATHAM,, P.Gary, PINDER, C. Craig, “Work Motivation Theory and Research At The Dawn of the Twenty-First Century”, Annual Review of Psychology, Vol: 56, No: 1, 2005, pp. 485-516.
- LEONARD, H.Nancy, BEAUVAIS, L.Laura, SCHOLL, W.Richard, “Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes”, Human Relations, Vol: 52, No: 8, 1999, pp. 969-974.
- MONDY, R.Wayne, NOE, M.Robert, Personnel; The Management of Human Resources, Alyon Bacon, Boston, 1984.
- RUTHANKOON, Ralhavoot, OGUNLANA, Stephen Olu, “Testing Herzberg’s Two-Factor Theory in the Tai Construction Industry, Engineering”, Construction and Architectual Management, Volume: 10, Number: 5, 2003, ss. 333-341.
- SERİNKAN, Celalettin, SÜL, Dilek, “Hemşirelik Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, II. Bilgi Teknolojileri Kongresi, 7–8 Ekim, Denizli, 2004.
- STONER, James, Management, Prentice-Hall, New York, 1978.
- UYER, Gülten, Hemşirelik ve Yönetimi, Hürbilek Matbaacılık, Ankara ,1995.
- VELİOĞLU, Perihan, Hemşirelikte Yönetim, İkinci Baskı, Metoksan Yayınları, No: 6, İstanbul, 1992.