

Araştırma Makalesi / Research Article

## Hekim Dışı Sağlık Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Yönetsel Boyutta İncelenmesi

*Examination of Factors Influencing the Motivation of Non-Physician Health Professionals  
at The Administrative Level*

Nuh Mehmet BÜYÜKSİVASLIOĞLU <sup>ID 1</sup>

Canan URAT <sup>ID 2</sup>

Fatma HALAVUK <sup>ID 3</sup>

Niyazi Ozan AKDENİZLİ <sup>ID 4</sup>

### ÖZ

*Hastanelerde istihdam edilen sağlık personelinin, verimli ve etkin çalışmaları ile amaçlarına ulaşabildiği taktirde bu durum onların hayatında önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların verimli ve etkin çalışmalarını sağlayan araçlar motivasyon araçlarıdır. Bu motivasyon araçlarını doğru kullanmak önemlidir. Motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar çalıştıkları kurumun amaçlarına ulaşmasında da olumlu katkı sağlamaktadırlar. Bu kapsamda hazırlanan bu makale ile hekim dışı sağlık personelinin motivasyonunu yükselten etkenlerin neler olduğunun tespiti, bireysel faktörlere göre farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek, motivasyonu etkileyen faktörlerin yönetsel boyutta ilişkiyi ortaya koymak, elde edilen sonuçlarla sektöre katkı sağlamak amaçlanmıştır.*

*Çalışmada nicel araştırma yöntemi kapsamında anket formu kullanılmıştır. Samsun ilinde 3 devlet hastanesinde 385 hekim dışı sağlık personeli ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırmaya katılan hekim dışı sağlık personeline de «Performansa Dayalı Ek Ödeme» sisteminin getirilmesi konusunda, motivasyon faktörleri geneli, yönetsel faktörler, bireysel faktörler ve iş ile ilgili faktörleri aynı, diğer motivasyon faktörlerini ise farklı algıladıkları belirlenmiştir.*

*Hekim dışı sağlık personelinin motivasyon düzeylerini artırmak için hekimlere uygulanan «Performansa Dayalı Ek Ödeme» sisteminin getirilmesi konusunda sağlık yöneticilerinin çalışma başlatması sağlanmalıdır.*

**Anahtar Kelimeler:** sağlık, hekim dışı sağlık çalışanı, motivasyon, sağlık yönetimi

1 Dr., Psikolog, Kayseri İl Sağlık Müdürlüğü, nuhmehmetbuyuksivaslioglu@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-9710-5735

2 Uzm, Öğretmen, Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü, cananurat@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7226-5150

3 Uzm, Öğretmen, Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü, fhalavuk@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3159-2892

4 Uzm, Öğretmen, Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü, ozanakdenizli0603@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8179-0483

## ABSTRACT

*This is due to health professionals working in hospitals, who occupy an important place in people's lives, working effectively and efficiently to achieve their goals. Motivational tools enable staff to be effective and productive. The key is to use these motivational tools correctly. Motivated employees will actively contribute to achieving their institution's goals. The purpose of this study was to identify the factors that motivate non-physician health professionals, to investigate whether these factors differ according to individual characteristics, to determine the relationship between the factors affecting motivation and to contribute to the field with the results obtained.*

*A questionnaire was used as part of the quantitative research methodology. A total of 385 non-doctors were personally interviewed by health workers in three Samsun state hospitals. The results showed that they identified general, managerial, personal and work motivation factors as the same and other motivation factors as different for introducing a "performance-based pay" system to non-physician health workers.*

**Keywords:** medical, non-physician health care workers, motivation, health management

## 1. Giriş

Çalışan performansını belirleyen en önemli faktörlerden biri motivasyonudur. Düşük motivasyonla, gerekli bilgi ve becerilere sahip iyi eğitilmiş bir çalışanın yeterli performansı göstermesi mümkün değildir (Yalçın, Alparslan & Şeker, 2021). Motivasyon, bir kişinin belirli hedeflere ulaşmak için arzu ve istekleri doğrultusunda davranmasıdır. Motivasyonda en önemli görev, çalışanların davranışlarını ve nedenlerini anlamaktır. Her davranışın arkasında bir ihtiyaç ve ondan önce bir hedef vardır. Bu hedefe ulaşmak için öncelikle çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Çalışanları motive etmek için teşvik araçları şarttır. Motive etmek

için motivasyon araçlarını kullanarak ulaşılabilecek en önemli hedef, daha uzun süre çalışma isteği yaratabilecek unsurları tespit etmek, ihtiyaçlarını üst düzeyde karşılamak ve her gün işe gönüllü olarak gelmelerini ve bunu yapmaya istekli olmalarını sağlamaktır. Yüksek çalışan motivasyonu, iş tatmini, üretkenlik ve başarı açısından bireye fayda sağlarken, aynı zamanda artan üretkenlik, daha düşük çalışan devri, daha vasıflı personel ve gelişmiş performans açısından kuruluşa da önemli ölçüde katkıda bulunur. Özellikle, şirketlerin ancak çalışan ve şirket hedefleri uyumlu olduğunda yüksek performans seviyelerine ulaşabileceği gerçeği, motivasyonu daha da önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın görevi, çalışan performansını artır-

mak için kullanılan motivasyon araçlarını incelemektir.

Motivasyon, insan davranışlarını şekillendiren en önemli olgulardan biridir. Türü ne olursa olsun tüm kuruluşların ortak amacı, insan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanarak hedeflerine ulaşmak için çaba göstermektir. Bu da görev ne olursa olsun motivasyonu yüksek tıp dışı sağlık çalışanlarının varlığını gerektirir. Tıbbi olmayan profesyonellerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan motivasyon araçlarının belirlenmesinden, elde edilen performansın en uygun kurumsal hedeflere kanalize edilmesine ve tıbbi olmayan profesyonellerin şirket hizmetleri için tipik olarak gerçekleştirdikleri daha fazla fiziksel ve zihinsel faaliyetin sağlanmasına kadar bir dizi değişkenin bu süreçte motivasyonu etkileyen geçerli faktörler olarak ortaya çıktığını belirtmek önemlidir.

Motivasyon esasen psikolojik bir süreçtir ve tıbbi olmayan sağlık çalışanlarının hedeflerinin sağlık kuruluşunun hedefleriyle uyumlaştırılması ve hizalanması yoluyla performanslarının artırılması için bir katalizör görevi gördüğü için yönetimde uzun süredir kullanılmaktadır. Bu bağlamda, motivasyonu etkileyen faktörlerin yönetsel boyutta incelenmesi gibi noktalar önem kazanmaktadır. Motivasyon kavramı, her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de önemli bir yere sahiptir.

Günümüzü tanımlamak için en uygun kavramın sürekli büyüme ve değişim olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Küreselleşmiş bir dünyada her şey hızla değişmektedir. İnsanlar başarılı olmak için bu değişim sürecine ayak uydurmalı ve değişime ayak uyduramazlarsa başarısızlığı kabul etmelidirler. Değişimin kaçınılmazlığını kabul etmek ve bundan faydalanmaya hazır olmak önemlidir. Bir kuruluşun

değişim ve gelişim sürecinde izlediği yol ve çalışanlarının motivasyonu çok önemlidir. Motivasyonu yüksek her çalışan, ait olduğu kuruluşun hedeflerine ulaşması için bir sıçrama tahtası görevi görür. Başkalarının duygularını anlama yeteneği, sezgi, düzeltici beceriler ve insan doğası bilgisi gibi özellikler başarı için gereklidir. Karşılıklı saygı, güven ve başkalarına karşı şefkat gibi değerler başarı için önemlidir.

## 2. Motivasyon

Koçel (2010) motivasyonu, hemen hemen tüm dillerde kullanılan motivasyon kelimesinin karşılığı olarak cesaretlendirme, güdüleme ve özendirme olarak tanımlamaktadır. Bir bireyin belirli davranışları gerçekleştirmek ve belirli hedeflere odaklanmak için motive olmak için gereken istek ve bağlılığa sahip olması anlamına gelir. Başka bir deyişle, insan eylemini bireyin arzu ve isteklerini gerçekleştirme çabası olarak tanımlar.

Bireysellik yüzeye çıkar ve kişinin potansiyelini kinetiğe dönüştürme arzusu olarak görülebilir. Bireyin hedeflerini seçebilme yetisinden başlayan motivasyon, diğer bir deyişle itici güç olarak ortaya çıkar. Motivasyon, hem iş hem de özel yaşamda yol boyunca bir lokomotif görevi görerek bireyleri hedeflerine doğru hareket ettirir. Motivasyon, bireylerin hedeflerine ulaşmak için harekete geçmelerini sağlayan olgudur. Bir görevi yerine getirme ve sürdürme konusundaki isteklilik düzeyi de bir motivasyon kaynağıdır. Motivasyonların temel bileşenleri başlatma, yönlendirme ve kalıcılıktır. Motivasyonun bir hedefin başlatılması üzerinde çok az etkisi vardır, ancak başarının yönü ve başarının kalıcılığı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Görev ve hedeflerin peşinden koşan bireyler motivasyon sayesinde anlık başarıdan ziyade kalıcı başarı elde edebilirler (Arıcı, Şeker & Akberov, 2019; Urhahne ve Wijnia,

2023). Kim'e (2005) göre ise motivasyonlar, bir ihtiyacı karşılamak için başlatılan davranışlardır. Bu ihtiyaçlar olumlu ya da olumsuz olaylar tarafından oluşturulabilir. Olayın olumlu ya da olumsuz olması motivasyonun önünde bir engel değildir

## 2.1. Motivasyon Artırıcı Araçlar

İnsan davranışı o kadar karmaşık ve anlaşılması zordur ki, motivasyon ve motivasyon faktörleri hakkında net ilkeler formüle etmek çok zordur. Bunun en önemli nedeni, her bireyin farklı bir kişiliğe sahip olması ve bu nedenle farklı olaylara farklı tepkiler vermesidir. Motivasyon faktörleri kişiden kişiye değişebilir. Bu nedenle, bir kurumda bir dizi ihtiyacın karşılanması ve motivasyonun ölçülmesi, başka bir kurumdaki memnuniyetle aynı olmayabilir (Acar, Şeker, Bayram & Acar, 2012). Dolayısıyla, bir kurumda belirli hedeflere ulaşmak için astlarını başarılı bir şekilde motive eden bir yönetici, başka bir kurumda aynı yöntemleri uygulayarak aynı başarıyı elde edemeyebilir (Kılıç, 2023).

## 2.2. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçlar gelir, kar paylaşımı, ücretler, ödüller, sosyal yardımlar ve ayrıcalıklar olarak tanımlanabilir. Bu unsurların her birinin önemi farklıdır ve bireylere uygulandığında, bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda bu farklılıklar neredeyse geometrik bir artışa ulaşır. Diğer bir deyişle, bir birey için ücret artışı önemli bir motivasyon artırma aracı iken, bir başka birey için sosyal yardımlar ve yan haklar önemli etkilere neden olabilmektedir (Yıldırım ve Kartaltepe Behram, 2023)

## 2.3. Psiko-Sosyal Araçlar

Psikososyal faktörler, çalışanları çalışmaya motive etmenin bir başka yoludur. Psikososyal faktörler; güvenlik, işte bağımsızlık,

sosyal katılım, özel hukuka saygı, arkadaşlık, öneri sistemi, iş ortamının çekiciliği, değer ve konum, rekabet, yöneticinin tutumu ve başkalarından sağlanan yararlar olmak üzere 11 çeşit faktörden oluşmaktadır (Kaya ve Uncuoğlu Yolcu, 2023).

## 2.4. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Örgütsel ve yönetimsel faktörler, çalışanları çalışmaya motive eden üçüncü faktördür ve altı unsurdan oluşur. Bunlar; amaç birliği, eğitim ve terfi, yetki ve sorumluluk, kararlara katılım, iletişim ve adil ve sürekli bir disiplin sistemidir. Başarılı olmak isteyen yöneticilerin, çalışanlarının güçlü yönlerini ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaları gerekir. Bir yöneticinin başarısı, çalışanlarının başarısıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşmak için astlarına enerji vermeleri ve onları motive etmeleri gerekir. İşyerinde çalışanları motive eden motivasyonların belirlenmesi ve ortaya çıkarılması genellikle uzun bir gözlem ve çaba gerektirir. Bir kuruluştaki tüm çalışanlar farklı niteliklere sahip olduğundan, aynı motivasyon araçlarıyla tüm çalışanlar aynı ölçüde motive edilemez. Örneğin, bir kuruluştaki çalışan bir kişi diğer motivasyon araçları arasında maaşa odaklanırken, bir başka çalışan kuruluştaki pozisyonuna odaklanabilir. Başka bir deyişle, farklı nitelikteki insanların aynı motivasyon faktörlerini paylaşması gerekmez. Bu nedenle, hangi motivasyon araçlarının hangi tür çalışan için etkili olduğunu net bir şekilde belirlemek önemlidir (Vyacheslav, Büyüksivaslıoğlu & Şeker, 2019; Altıntaş, 2020; Yakut-Özbek, 2022).

## 3. Gereç ve Yöntem

Araştırma 2019 yılında Samsun ilindeki 3 devlet hastanesinde kolayda örneklem metoduyla yapılmıştır.

### 3.1. Çalışmanın Konusu

Motivasyon, insan davranışlarını şekillendiren en önemli olgulardan biridir. Kuruluş türü ne olursa olsun tüm kuruluşların ortak amacı, insan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanarak hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmektir (Bilgen, Yasar, Seker & Buyuksivaslioglu, 2018). Bu, görev ne olursa olsun motivasyonu yüksek sağlık dışı personelin varlığını gerektirir. Bu nedenle, tıbbi olmayan sağlık çalışanının ihtiyaçlarına en uygun motivasyon aracını belirleyerek ve performansı sonuca en uygun kurumsal hedefe yönlendirerek başlamak önemlidir. Hekim dışı sağlık personelin normalde işletmenin hizmetine sundukları bedensel ve zihinsel faaliyetlerin neticesinde elde edilen sonuçların, süreçte etkili olan birçok değişken olarak motivasyonu etkileyen faktörlerin tespit edilmesi açısından kritik önemi vardır. Motivasyon esasen psikolojik bir süreçtir ve tıbbi olmayan sağlık çalışanlarının hedeflerini sağlık kuruluşlarının hedefleriyle uyumlu hale getirmek ve tıbbi olmayan sağlık çalışanlarının performansını artırmak için bir katalizör görevi görerek yönetimde uzun süredir kullanılmaktadır. Bu bağlamda, motivasyonu etkileyen faktörlerin yönetsel boyutta analiz edilmesi önemlidir. Motivasyon kavramı, diğer tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda üstlenilen araştırma görevleri, hekim dışı sağlık çalışanlarını motive eden faktörleri belirlemek, bireysel özelliklere göre farklılıklar olup olmadığını tespit etmek ve idari boyutta motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

### 3.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, hekim dışı sağlık çalışanlarını motive eden faktörleri belirlemek, bu faktörlerin bireysel özelliklere

göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak, motivasyona etki eden faktörlerin yönetsel boyutta birbirleriyle ilişkisini tespit etmek ve elde edilen sonuçlarla alana katkı sağlamaktır.

İnsanların hayatında önemli bir yere sahip olan hastaneler, ancak istihdam ettikleri sağlık personelinin etkin ve verimli çalışmasıyla hedeflerine ulaşabilir. Personelin etkin ve verimli çalışmasını sağlayan araçlar ise motivasyon araçlarıdır. Önemli olan bu motivasyon araçlarının doğru kullanılmasıdır. Motive olmuş çalışanlar, kuruluşlarının hedeflerine ulaşmasına aktif olarak katkıda bulunurlar. Son olarak, çalışanların motivasyon araçlarından beklentilerini ve bunların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışılmıştır.

### 3.3. Çalışmanın Yöntemi

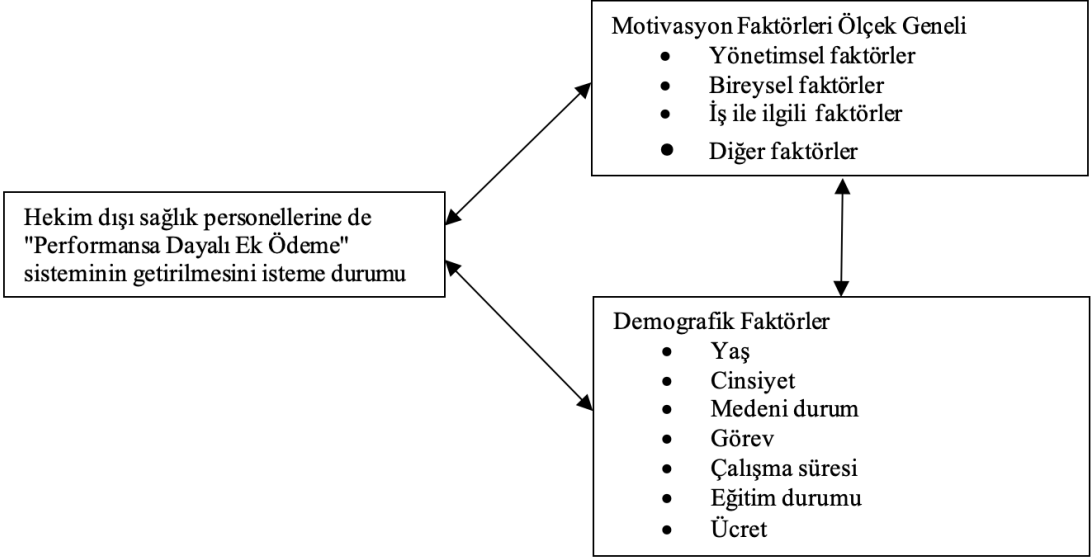
Bu çalışmada, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş bir anket Samsun ilindeki 385 sağlık çalışanına uygulanmıştır. Anket, tıbbi olmayan sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel niteliktedir. Bu araştırma için kullanılan anket SPSS (IBM SPSS Statistics) 28.0 kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma modeline uygun olarak geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Hekim dışı sağlık personeline de "Performansa Dayalı Ek Ödeme" sisteminin getirilmesini isteme durumu ile demografik bilgiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Yaş ve cinsiyet gibi demografik bilgilerle motivasyon boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 1. Araştırmanın modeli



Hipotez 3: Hekim dışı sağlık personellerine de "Performansa Dayalı Ek Ödeme" sisteminin getirilmesini isteme durumu ile motivasyon boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini 2019 yılında Samsun İl merkezinde yer alan İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı 3 Devlet Hastanesinde görev yapmakta olan 1428 ebe/hemşire, 658 sağlık teknikeri/teknisyeni ve 123 diğer sağlık hizmetleri (biyolog, çocuk gelişimcisi, diyetisyen, tıbbi teknolog, eczacı, fizyoterapist, kimyager, odyolog, psikolog, sosyal çalışmacı vb.) sınıfı olmak üzere toplam 2209 sağlık çalışanı oluşturmuştur. Örnekleme alınan hekim dışı sağlık çalışanı daha önceden Çağan (2012) tarafından yürütülen çalışma ile karşılaştırıldığında, Güç Analizi ve Örneklem Büyüklüğü

(PASS) programı kullanılarak  $\alpha = 0,05$ , güç = 0,80 ve %5 hata ile katılımcı sayısı 385 olarak belirlenmiştir.

### 3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada sağlık personelinin çalıştıkları bölüm, meslek, cinsiyet, medeni durum, yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi, mevcut görev yaptığı hastanede çalışma süresi, mezun olduğu okul ve aylık gelir miktarı gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla birinci bölümde 10 sorudan oluşan bir form kullanılmıştır. Bunun yanı sıra ikinci bölümde beşli Likert ölçeği ile değerlendirilen, araştırmacılar tarafından geliştirilen hekim dışı sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörlerden 11 ifadeden oluşan yönetsel faktörler, 12 ifadeden oluşan bireysel faktörler, 8 ifadeden oluşan iş ile ilgili faktörler, 3 ifadeden oluşan diğer faktörler olmak üzere 44 ifadeden oluşan motivasyon faktörleri ölçeği

**Tablo 1.** Hekim Dışı Sağlık Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı (n=385)

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Çalıştığı bölüm		
Anestezi servisi	17	4,4
Bevliye (Üroloji) Kliniği	6	1,6
Biyokimya Kliniği	62	16,1
Cildiye Kliniği	2	,5
Dâhiliye Kliniği	25	6,5
Enfeksiyon Hastalıkları Kliniği	4	1,0
Genel Cerrahi Kliniği	31	8,1
Göz Hastalıkları Kliniği	7	1,8
İlk ve Acil Yardım	31	8,1
Kadın Hastalıkları ve Doğum Kliniği	1	,3
Kalp Damar Cerrahisi Kliniği	2	,5
Kardiyoloji	4	1,0
Kulak Burun Boğaz Kliniği	8	2,1
Mikrobiyoloji Kliniği	4	1,0
Nöroloji Kliniği	10	2,6
Radyoloji Kliniği	35	9,1
Ortopedi ve Travmatoloji Kliniği	10	2,6
Pratisyen Hekim	3	,8
Psikiyatri Kliniği	19	4,9
Eczane	7	1,8
Sosyal hizmetler Birimi	7	1,8
Poliklinikler	19	4,9
Yoğun Bakım Üniteleri	53	13,8
Ameliyathane	9	2,3
Tıbbi Onkoloji Ünitesi	9	2,3
Toplam	385	100,0

(Cronbach Alpha= 0,813) kullanılmıştır. Sorular “Kesinlikle Katılıyorum” dan “Kesinlikle Katılmıyorum” arasında 5’li likert ölçek sisteminde oluşturulmuştur.

### 3.6. Bulgular

Motivasyonu etkileyen faktörlerin hekim dışı sağlık personeli tarafından ne derecede algılandığının yönetsel boyutta sosyo-demografik değişkenlere göre incelenmesi amacıyla yapılmış çalışmaya ait bulgular aşağıdadır. Elde edilen bulgular tablolara yansıtılmıştır.

Tablo 1’de araştırma kapsamına alınan hekim dışı sağlık personelinin tanıtıcı özelliklerine göre dağılımı verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya dahil edilen hekim dışı sağlık personelinin çalıştıkları bölümlerin %4,4’nün Anestezi servisi, %1,6’nın Beviye (Üroloji) Kliniği, %16,1’nin Biyokimya Kliniği, %0,5’nin Cildiye Kliniği, %6,5’nin Dâhiliye Kliniği, %1,0’nin Enfeksiyon Hastalıkları Kliniği, %8,1’nin Genel Cerrahi Kliniği, %1,8’nin Göz Hastalıkları Kliniği, %8,1’nin İlk ve

Acil Yardım, %0,3’nün Kadın Hastalıkları ve Doğum Kliniği, %0,5’nin Kalp Damar Cerrahisi Kliniği, %1,0’nin Kardiyoloji, %2,1’nin Kulak Burun Boğaz Kliniği, %1,0’nin Mikrobiyoloji Kliniği, %2,6’nın Nöroloji Kliniği, %9,1’nin Radyoloji Kliniği, %2,6’nın Ortopedi ve Travmatoloji Kliniği, %0,8’nin Pratisyen Hekim, %4,9’nun Psikiyatri Kliniği, %1,8’nin Eczane, %1,8’nin Sosyal hizmetler Birimi, %4,9’nun Poliklinikler, %13,8’nin Yoğun Bakım Üniteleri, %2,3’nün Ameliyathane ve %2,3’nün Tıbbi Onkoloji Ünitesi olduğu görülmüştür.

Tablo 2’de araştırma kapsamına alınan hekim dışı sağlık personelinin tanıtıcı özelliklerine göre dağılımı verilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya dahil edilen hekim dışı sağlık personelinin görevlerinin; %55,6’nın hemşire, %29,6’nın sağlık teknikeri, %1,3’nün psikolog, %1,3’nün sosyal hizmet uzmanı, %2,1’nin eczacı, %1,8’nin diğer sağlık çalışanları, cinsiyetlerinin; %74,0’nün kadın, %26,0’nün erkek, medeni durumlarının; %81,3’nün evli, %18,7’nin bekâr, yaşları-

**Tablo 2.** Hekim Dışı Sağlık Çalışanlarının Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı (n=385)

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Görevi</b>		
Hemşire	214	55,6
Sağlık Teknikeri	114	29,6
Psikolog	5	1,3
Sosyal Hizmet Uzmanı	5	1,3
Eczacı	8	2,1
Diğer	7	1,8
Ebe	32	8,3
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	285	74,0
Erkek	100	26,0



<b>Medeni durum</b>		
Evli	313	81,3
Bekâr	72	18,7
<b>Yaş</b>		
18-24	4	1,0
25-34	97	25,2
35 ve üstü	284	73,8
<b>Sağlık sektöründe çalışma süresi</b>		
0-5 yıl	41	10,6
6-10 yıl	90	23,4
11-15 yıl	150	39,0
16-20 yıl	80	20,8
21 yıl ve üstü	24	6,2
<b>Bu hastanede çalışma süresi</b>		
0-5 yıl	104	27,0
6-10 yıl	129	33,5
11-15 yıl	107	27,8
16-20 yıl	38	9,9
21 yıl ve üstü	7	1,8
<b>Eğitim durumu</b>		
Lise	11	2,9
Önlisans	120	31,2
Lisans	247	64,2
Yüksek Lisans	7	1,8
<b>Aylık ücret</b>		
1000 TL - 2000 TL	4	1,0
2001 TL - 3000 TL	23	6,0
3001 TL ve üzeri	358	93,0
<b>Hekim dışı sağlık personellerine de “Performansa Dayalı Ek Ödeme” sisteminin getirilmesini ister misiniz?</b>		
Evet	351	91,2
Hayır	34	8,8

nın %1,0'nin 18-24 yaş arası, %25,2'nin 25-34 yaş arası, %73,8'nin 35 yaş ve üstü, çalışma sürelerinin; %10,6'nın 0-5 yıl arası, %23,4'nün 6-10 yıl arası, %39,0'nun 11-15 yıl arası, %20,8'nin 16-20 yıl arası, %6,2'nin 21 yıl ve üstü, bu hastanede çalışma sürelerinin; %27,0'nin 0-5 yıl arası, %33,5'nin 6-10 yıl arası, %27,8'nin 11-15 yıl arası, %9,9'nun 16-20 yıl arası, %1,8'nin 21 yıl ve üstü, eğitim durumlarının %2,9'nun lise, %31,2'nin önlisans, %64,2'nin lisans, %1,8'nin yüksek lisans, aylık ücretleri 1000 TL - 2000 TL arası olanların %1,0, 2001 TL - 3000 TL arası olanları %6,0, 3001 TL ve üzeri olanların %93,0, Hekim dışı sağlık personellerine de "Performansa Dayalı Ek Ödeme" sisteminin getirilmesini isteyenlerin %91,2, istemeyenlerin ise %8,8 olduğu bulunmuştur.

Araştırma kapsamına alınan hekim dışı sağlık personelinin motivasyon faktörleri ölçek geneli ve alt ölçekleri olan yönetimsel faktörler, bireysel faktörler, iş ile ilgili faktörler ve diğer faktörler ölçeğinden aldıkları puanlara ait ortalama, standart sapma, en küçük ve en büyük değer gibi tanımla-

yıcı istatistikler Tablo 3.'te verilmiştir. Motivasyon faktörleri ölçek genelinin ortalaması ve standart sapması(=34,90±0,59) olup, hekim dışı sağlık personeli ölçekten en düşük 22, en yüksek ise 59 puan, yönetimsel faktörler boyutunun ortalaması ve standart sapması (=31,66±0,81) olup, hekim dışı sağlık personeli ölçekten en düşük 13, en yüksek ise 50 puan, bireysel faktörler boyutunun ortalaması ve standart sapması (=34,51±0,69) olup, hekim dışı sağlık personeli ölçekten en düşük 18, en yüksek ise 85 puan, İş ile ilgili faktörler boyutunun ortalaması ve standart sapması (=36,50±0,64) olup, hekim dışı sağlık personeli ölçekten en düşük 21, en yüksek ise 50 puan, diğer faktörler boyutunun ortalaması ve standart sapması (=44,00±0,55) olup, hekim dışı sağlık personeli ölçekten en düşük 26, en yüksek ise 50 puan almıştır.

Tablo 4, tıp dışı sağlık çalışanlarının genel olarak motivasyon faktörleri ve özel olarak bireysel boyutlara ilişkin katılımcı puanları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Pearson korelasyon analizinin sonuçlarını sunmaktadır.

**Tablo 3.** Hekim Dışı Sağlık Personelinin Ölçeklerden Aldıkları Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri (n=385)

	n		s	Min	Max
<b>Motivasyon Faktörleri Ölçek Geneli</b>	385	34,90	0,59	22	59
- <b>Yönetimsel faktörler</b>	385	31,66	0,81	13	50
- <b>Bireysel faktörler</b>	385	34,51	0,69	18	85
- <b>İş ile ilgili faktörler</b>	385	36,50	0,64	21	50
- <b>Diğer faktörler</b>	385	44,00	0,55	26	50

**Tablo 4.** Hekim Dışı Sağlık Personelinin Motivasyon Faktörleri Geneli ve Alt Boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki korelasyonlar (n=385)

	Yönetimsel faktörler	Bireysel faktörler	İş ile ilgili faktörler	Diğer faktörler	Çalıştığı bölüm	Mesleği	Cinsiyet	Medeni durum	Yaş	Sağlık sektöründe çalışma süresi	Bu hastanede ne çalışma süresi	Eğitim durumu	Ücret	Hekim dışı sağlık personellerine de "Performansa Dayalı Ek Ödeme" sisteminin getirilmesini ister misiniz?
	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r
	,914	,890	,801	,262	,000	,058	,819	,001	,179	,184	,216	,071	,167	,078
	1	,711	,648	,127	,013	,045	,918	,008	,200	,195	,221	,047	,357	,121
	1	1	,579	,155	,002	,040	,961	,018	,166	,152	,161	,064	,207	,059
	1	1	1	,228	,000	,110	,722	,053	,113	,142	,186	,065	,205	,012
	1	1	1	1	,077	,132	,014	,303	,090	,027	,046	,077	,133	,012
	1	1	1	1	1	1	1	1	,063	,120	,139	,080	,116	,058
	1	1	1	1	1	1	1	1	,083	,060	,080	,083	,102	,010
	1	1	1	1	1	1	1	1	,085	,139	,006	,011	,828	,059
	1	1	1	1	1	1	1	1	,418	,430	,000	,073	,150	,082
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	,565	,000	,135	,008	,062
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	,726	,037	,472	,101
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	,072	,157	,041
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	,091
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	,216
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

\* $p < 0,05$

\*\* $p < 0,01$

Hekim dışı sağlık personelinin motivasyon faktörleri geneli ölçeğinden aldıkları puanlar ile ölçekte yer alan yönetimsel faktörler, bireysel faktörler, iş ile ilgili faktörler ve diğer faktörler alt boyutlarından aldıkları puanlar ve yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi ve bu hastanede çalışma süresi arasında pozitif yönlü korelasyonlar olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Buna göre hekim dışı sağlık personelinin yönetimsel faktörler, bireysel faktörler, iş ile ilgili faktörler ve diğer faktörler alt boyutlarından aldıkları puanlar ve yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi ve bu hastanede çalışma süresinden aldıkları puanlar arttıkça, motivasyon faktörleri geneli ölçeğinden aldıkları puanlar artmaktadır.

Hekim dışı sağlık personelinin motivasyon faktörleri geneli ölçeğin değer alan yönetimsel faktörler ölçeğinden aldıkları puanlar ile ölçekte yer alan bireysel faktörler, iş ile ilgili faktörler ve diğer faktörler alt boyutlarından aldıkları puanlar ve yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi, bu hastanede çalışma süresi arasında pozitif ve aylık gelir arasında ise negatif yönlü korelasyonlar olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Buna göre hekim dışı sağlık personelinin bireysel faktörler, iş ile ilgili faktörler ve diğer faktörler alt boyutlarından aldıkları puanlar ve yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi ve bu hastanede çalışma süresinden aldıkları puanlar arttıkça, motivasyon faktörleri geneli ölçeğinde yer alan yönetimsel faktörler ölçeğinden aldıkları puanlar artmakta, aylık gelir düzeyine göre ise azalmaktadır.

Hekim dışı sağlık personelinin motivasyon faktörleri geneli ölçeğin değer alan bireysel faktörler ölçeğinden aldıkları puanlar ile ölçekte yer alan iş ile ilgili faktörler ve diğer faktörler alt boyutlarından aldıkları puanlar ve yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi, bu hastanede çalışma süresi arasında pozitif ve aylık gelir arasında ise negatif

yönlü korelasyonlar olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Buna göre hekim dışı sağlık personelinin iş ile ilgili faktörler ve diğer faktörler alt boyutlarından aldıkları puanlar ve yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi ve bu hastanede çalışma süresinden aldıkları puanlar arttıkça, motivasyon faktörleri geneli ölçeğinde yer alan bireysel faktörler ölçeğinden aldıkları puanlar artmaktadır.

Hekim dışı sağlık personelinin motivasyon faktörleri geneli ölçeğin değer alan iş ile ilgili faktörler ölçeğinden aldıkları puanlar ile ölçekte yer alan diğer faktörler alt boyutundan aldıkları puanlar ve yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi, bu hastanede çalışma süresi arasında pozitif, yönlü korelasyonlar olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Buna göre hekim dışı sağlık personelinin diğer faktörler alt boyutundan aldıkları puanlar ve yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi ve bu hastanede çalışma süresinden aldıkları puanlar arttıkça, motivasyon faktörleri genel ölçeğinde yer alan iş ile ilgili faktörler ölçeğinden aldıkları puanlar artmaktadır.

Hekim dışı sağlık personelinin motivasyon faktörleri geneli ölçeğinde yer alan diğer faktörler ölçeğinden aldıkları puanlar ile meslek, cinsiyet, hekim dışı sağlık personellerine de “Performansa Dayalı Ek Ödeme” sisteminin getirilmesi arasında negatif yönlü korelasyonlar olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Buna göre hekim dışı sağlık personelinin diğer faktörler alt boyutundan aldıkları puanlar ve meslek, cinsiyet, hekim dışı sağlık personellerine de “Performansa Dayalı Ek Ödeme” sisteminin getirilmesi konusunda puanlar arttıkça, motivasyon faktörleri genel ölçeğinde yer alan diğer faktörler ölçeğinden aldıkları puanlar azalmaktadır.

Yukarıdaki analiz sonuçlarına göre araştırma hipotezlerinin tamamı kabul edilmektedir.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Samsun İl merkezinde yer alan ve İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı 3 devlet hastanesinde görev yapmakta olan 385 hekim dışı sağlık personelinin motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda; %16,1'nin Biyokimya Kliniği, %13,8'nin Yoğun Bakım Ünitelerinde çalıştıkları, %55,6'nın hemşire olarak görev yaptığı, %74,0'nün kadın, %81,3'nün evli, %73,8'nin 35 yaş ve üstü olduğu, sağlık sektöründe çalışma sürelerinin %39,0'nun 11-15 yıl arası, bu hastanede çalışma sürelerinin %33,5'nin 6-10 yıl arası, %64,2'nin lisana mezunu, aylık ücretleri 3001 TL ve üzeri olanların %93,0, hekim dışı sağlık personellerine de "Performansa Dayalı Ek Ödeme" sisteminin getirilmesini isteyenlerin %91,2, olduğu görülmüştür.

Hekim dışı sağlık personelinin ölçeklerden aldıkları en düşük, en yüksek, ortalama ve standart sapma puanları; motivasyon faktörleri ölçek genelinden 22 ve 59 aralığında ( $\bar{x}=34,90\pm 0,59$ ), yönetsel faktörler alt ölçeğinden 13 ve 50 aralığında ( $\bar{x}=31,66\pm 0,81$ ), bireysel faktörler alt ölçeğinden 18 ve 85 aralığında ( $\bar{x}=34,51\pm 0,69$ ), iş ile ilgili faktörler alt ölçeğinden en düşük 21 ve 50 aralığında ( $\bar{x}=36,50\pm 0,64$ ), diğer faktörler ölçeğinden 26 ve 50 aralığında ( $\bar{x}=44,00\pm 0,55$ ) olarak yaklaşık olarak orta seviyede puan aldıkları görülmüştür.

Yönetsel faktörler, bireysel faktörler, iş ile ilgili faktörler ve diğer faktörler alt ölçeklerinden aldıkları puanlar, yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi ve bu hastanede çalışma süresinden aldıkları puanlar arttıkça,

motivasyon faktörleri geneli ölçeğinden aldıkları puanlar artmaktadır.

Bireysel faktörler, iş ile ilgili faktörler ve diğer faktörler alt boyutlarından aldıkları puanlar ve yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi ve bu hastanede çalışma süresinden aldıkları puanlar arttıkça, motivasyon faktörleri geneli ölçeğinde yer alan yönetsel faktörler ölçeğinden aldıkları puanlar artmakta, aylık gelir düzeyine göre ise azalmaktadır.

İş ile ilgili faktörler ve diğer faktörler alt boyutlarından aldıkları puanlar ve yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi ve bu hastanede çalışma süresinden aldıkları puanlar arttıkça, motivasyon faktörleri geneli ölçeğinde yer alan bireysel faktörler ölçeğinden aldıkları puanlar artmaktadır.

Diğer faktörler alt boyuttan aldıkları puanlar ve yaş, sağlık sektöründe çalışma süresi ve bu hastanede çalışma süresinden aldıkları puanlar arttıkça, motivasyon faktörleri genel ölçeğinde yer alan iş ile ilgili faktörler ölçeğinden aldıkları puanlar artmaktadır. Bu boyuttan aldıkları puanlar ve meslek, cinsiyet, hekim dışı sağlık personellerine de "Performansa Dayalı Ek Ödeme" sisteminin getirilmesi konusunda puanlar arttıkça, motivasyon faktörleri genel ölçeğinde yer alan diğer faktörler ölçeğinden aldıkları puanlar azalmaktadır.

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, maliyet, kalite ve finansal performans göstergeleri arasında güçlü bir ilişki olduğu dair ampirik kanıtlar sunulmaktadır. Çalışma, maliyet ve finansal performans göstergeleri arasındaki karşılıklı ilişkiye kalite performansının aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Hastaneler, maliyetleri kontrol etmeye ve hastalara sağlanan bakımın kalitesini artırmaya eşit derecede önem vererek finansal yaşayabilirliklerini artırabilirler (Çınaroğlu ve Zengül, 2019).

Makaleye ekonun araştırmasında hekim dışı sağlık personelinin “Performansa Dayalı Ek Ödeme»ye bu kadar odaklanmasının nedeni, döner sermaye/ ek ödeme gelirlerinin bu sisteme göre dağıtılıyor olmasıdır. Bütün sağlık çalışanlarının döner sermaye veya ek ödeme gelirlerinin bu sisteme göre dağıtılması bütün personelin bu sistem odaklı düşünmesine sebep olmaktadır. Bu sistemde yeterince aktif rol alamayanlar için ilave bir performans sistemi geliştirilmesi söz konusu olabilir. Böyle bir performans sistemi içinde kaynak sorunu olacağı açıktır.

Yöneticiler için genel tavsiyeler öneri, değişime açıklığı yaratmak ve sürdürmek için kuruluşun iç süreçlerini kullanmaktır. Organizasyonel koşulların önemi. Büyük kuruluşlarda birçok strateji eş zamanlı ve/ veya birbirini tamamlayıcı olarak uygulanmaktadır. Bu nedenle, stratejiler geliştirilirken ve uygulanırken, geçmiş, mevcut ve gelecek stratejilerin ve bunların amaçlanan stratejiler üzerindeki potansiyel/gerçekçi etkilerinin araştırılması gerekir. Buna ek olarak, planlanan stratejilerin diğer stratejilerin uygulanması üzerindeki etkisi de değerlendirilmelidir. Bu çalışmanın sadece bir özel sağlık grubunda yürütölmüş olması önemli bir kısıtlamadır. Bu nedenle sonuçlar tüm özel hastanelere genellenemez. Gelecekte, daha geniş bir popölasyondaki tüm özel hastaneler için bir çalışma tasarlanabilir. Ayrıca, kamu hastanelerinde de çalışmalar yapılabilir. Kamu hastanelerindeki stratejik değişikliklerin başarı oranı hesaplanabilir ve hastane performansı üzerindeki etkisi değerlendirilebilir (Biçer ve İşık, 2022).

Türkiye’de uygulanan performansa göre ödeme ek ödeme sisteminin birçok değişiklikten sonra hala yürürlükte olması, politika yapıcılarının ödeme sistemini iyileştirmek için çalıştıklarının bir gösterge-

sidir. Ödeme sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması Sağlık Bakanlığı’nın stratejik planında da yer almaktadır. Literatür incelendiğinde performans için ödemenin çoğunlukla kalite için ödeme ile aynı anlamda kullanıldığı görölmektedir. Bunun nedeni, hizmet kalitesinin performansın çok önemli bir belirleyicisi olmasıdır. Bu nedenle performans için ödeme hizmet kalitesini daha fazla dikkate almalı ve ödeme sistemlerini hizmet kalitesini artıracak şekilde geliştirmelidir (Koru ve Kaya, 2019).

Kurumda uygulanan yönetim tarzına yaklaşımın bir diğer nesnesi de mantar yönetim algısı ve amir desteği algısıdır. Özellikle sağlık sektöründe planlama, hizmet sunumu, insan kaynakları yönetimi, hastane akreditasyon süreçleri, iletişim ve güvenli bilgi paylaşımı gibi yönetim işlevlerine çalışan katkısının dahil edilmesi ve desteklenmesi önemlidir. Gelecekteki araştırmaların bu idari araştırma nesnelerini daha da geliştirmesi ve kurumun yönetim politikalarına yaklaşmaya odaklanması tavsiye edilir. Bunun dışında, çalışan performansını etkileyen bir dizi faktör vardır. Gelecekteki araştırmaların, çalışan performansını daha fazla faktörü dahil ederek incelemesinin daha faydalı olacağı söylenebilir (Yorgancıoğlu Tarcan vd., 2021).

Sağlık Bakanlığının uyguladığı performansa dayalı ödeme stratejisi, yine stratejik bir kararla, hastane veya bölge bazlı performans göstergelerinin belirlenmesiyle yeniden düzenlenmelidir. Kademeli ilave puan veya kademeli katsayı değişiklikleri yanı sıra rasyonel olarak belirlenmiş fonksiyonel ek değerlendirme kriterleri değerlendirmelere farklı boyutlar katabilir.

### **Yazarların Katkı Oranı**

Bütün yazarların katkıları eşit düzeydedir.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedirler.

## Kaynakça

- Acar, N., Şeker, M., Bayram, A., Acar, T. (2012). The effect of internal marketing on the performance of employee and the mediating role of organizational commitment Athens Institute for Education and Research, Athens, *ATINER's Conference Paper Series; BUS2012-0215*.
- Altıntaş, M. (2020). Psiko-Sosyal ve Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(13), 217-239. DOI: 10.25204/iktisad.742480
- Aricı, T., M. Şeker, İ. Akberov (2019). Stratejik Yönetim Uygulamalarının Sağlık Çalışanlarının Performansına Etkisi: Kamu Hastaneleri Örneği, *Sağlık Bilimleri Alanında Araştırma Makaleleri – 2*, Gece Akademy, (2), 426-439.
- Biçer, İ., & Işık, O., (2022). Stratejik değişim ve işletme performansı arasındaki ilişki: orta ve alt kademe sağlık yöneticileri üzerinde bir uygulama. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(24), 95-111.
- Bilgen, I., Yasar, H., Seker, M. & Buyuksivaslioglu, N.M. (2018). Examination of the effects of some variables in internal control and organizational stress management via multiple regression on perception of risk and uncertainty. *Journal of Human Sciences*, 15(1), 155-162.
- Çağan, S.N. (2012). Performans ve motivasyon arasındaki ilişki: GATA hemşirelik hizmetleri örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Çınaroğlu, S., & Zengül, F. (2019). Interrelated Factors with Hospital Financial Performance from Hospital Managers' Perspective. *Journal of Health Care Finance*, (46)2, 1-23.
- Kaya, B. & Uncuoğlu Yolcu, İ. (2023). Motivasyon ve Duygusal Emek İlişkisinin Belirlenmesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(20), 141-152. DOI: 10.25204/iktisad.1221798
- Kılıç, Y. (2023). Kamu ve Özel Okul Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Turkish Journal of Educational Studies*, 10(1), 1-22. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/turkjes/issue/75648/945698>
- Kim, S. H. (2005), *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*, Çev: Ali Çimen, 6. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korku, C. & Kaya, S. (2019). Performansa dayalı ek ödeme sisteminin hastane hizmet kalitesine etkisi: hastane yöneticileri ve sağlık personelinin değerlendirmeleri. *Verimlilik Dergisi*, (3), 83-113. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/45968/57946>
- Urhahne, D., Wijnia, L. (2023). Theories of Motivation in Education: an Integrative Framework. *Educ Psychol Rev* 35. DOI: 10.1007/s10648-023-09767-9
- Vyacheslav, T, Büyüksivaslioglu, N, Şeker, M. (2019). Hastanelerde İş Stresi, İş Doyumu ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki ve Anlamlı Farklılığın İncelenmesi: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)*, 6(2), 357-375.
- Yakut-özek, B. (2022). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 11(4), 709-718. DOI: 10.30703/cije.1136027
- Yalçın İ., Alparslan A., Şeker M. (2021). Investigation of The Effect of The Organizational Culture Perception and Job Satisfaction Levels of Healthcare Personnel Working in COVID-19 Intensive Care on Job Stress During the Pandemic Process // *The Social and Economic Impact of COVID-19: Rapid Transformation of the 21st Century Society*. London.
- Yıldırım, E. & Kartaltepe Behram, N. (2023). Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşma Niyeti İlişkisinde Bireysel Motivasyonun Aracı Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 1-20. DOI: 10.31671/doujournal.1050729
- Yorgancıoğlu Tarcan, G., Erigüç, G., Kartal, N., Şeyma Koca, G., & Karahan, A., (2021). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: 'An application with university hospital employees'. *International Journal of Health Planning and Management*, (36)2, 532-544.