

ÖZEL VE KAMU HASTANE YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A Research on Determining Motivation Levels of the Managers in the Private and Public Hospitals

*Önder ÇAKAL**

*Sinan ÜNSAR***

*Adil OĞUZHAN****

ÖZET

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmada, kamu ve özel sektör yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin ve çalışma koşullarının farklılaşmasının bir yansıması olarak ortaya çıkan ya da çıktığı iddia edilen benzerlik veya farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır.

Yöntem: Bu araştırmanın yapılmasında anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programından faydalanılmıştır.

Bulgular ve Sonuç: Hastane yöneticilerinin statülerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutlarından iş ortamındaki karar süreci için bir farklılık gözlenirken diğer motivasyon alt boyutlarında çalışanların statülerine göre bir farklılık gözlenmemiştir.

Anahtar Kelimeler :Hastane, yönetim, motivasyon, sağlık, tatmin.

ABSTRACT

Purpose of the research: In this study, similarities or differences which appear or are claimed to appear as the reflection of differing motivation levels and labor conditions of the public and private sector managers, have been tried to be determined.

Method: Questionnaire and primary data driven immediate research method has been used in this study. SPS Statistics Program has been used in data evaluation.

* Tekirdağ Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Müdürü

** Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

*** Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Findings and Results: While differences due to hospital managers' positions for decisional process in the work climate, which is a motivation evaluation sub-dimension, have been sighted; any dissimilarities due to employees' positions haven't been sighted in other motivation sub-dimensions.

Key Words: Hospital, management, motivation, health, satisfaction.

1. GİRİŞ

Çalışanların motivasyonu konusu önceleri ağırlıklı olarak özel sektör tarafından ilgi görmekte iken artık kamu sektöründe de önemsendiği söylenebilir. Öyle ki önceleri çalışanların iş tatminini sağlamak önemsenmekte iken artık motivasyonları sağlanmaya çalışılmaktadır. Çalışanların motivasyonunun sağlanması organizasyona katkıda bulunacağı gibi çalışan için de olumlu sonuçlar doğuracaktır. Motive olmuş çalışan kendini gerçekleştirmiş hissedecek, bir şeyler başarmanın mutluluğu ile kendine güveni artacaktır. Bu çalışmada, motivasyonla ilgili kavramlar irdelenmiştir. Çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerden yola çıkılarak kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarının motivasyonları üzerine bir alan araştırması yapılmıştır. Bu kapsamda her iki sektör çalışanlarının kişisel özellikleri, motivasyon öncelikleri sıralamaları, motivasyonlarını etkileyen faktörlerin ne derece yerine getirildiği ve iki sektörün genel motivasyon düzeyleri ele alınmıştır. Araştırmayla ilgili olarak hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir. Araştırma sonucunda her iki sektör için elde edilen bulgular değerlendirilmiş, yapılan analizler sonucu farklılık olan veya farklılık bulunmayan noktalar belirtilmiş, buna istinaden edinilen sonuçlar aktarılmış ve değerlendirme yapılmıştır.

2. MOTİVASYON KAVRAMIYLA İLGİLİ TEORİK BİLGİ

Araştırmanın amacı; hastanelerde çeşitli ünvanlar altında görev yapan yöneticilerin motivasyon düzeyleri ile onları motive eden faktörlerin neler olduğunu belirlemektir. Ayrıca kamu ve özel hastanelerde görev yapan yöneticilerin motivasyon yapılarını ve düzeylerini karşılaştırmaktır. Sağlık sektörü yapısı itibarıyla stresli ve büyük sorumluluk isteyen profile sahip olduğu için özellikle yöneticileri motive etmek büyük önem kazanmaktadır. Bu araştırma yöneticilerin önemli bulduğu motivasyon faktörlerini belirleyebilmek, motivasyon faktörlerinin bugünkü çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini incelemek ve çalışanlarının motivasyonu konusunda sağlık yöneticilerine kaynak oluşturmak açısından büyük önem teşkil etmektedir. Bu çerçevede altında motivasyon kavramına ait teorik bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Motivasyonu, bazı bireysel ihtiyaçları karşılamak için sergilenen çabanın becerisine bağlı olarak, kurumsal hedeflere doğru yüksek seviyelerde çaba gösterme istekliliği olarak tanımlayabiliriz. Motivasyon bir başka ifadeyle, bireyin kendi içinde ve dışında enerji oluşturan bir takım gücün işe ait hareketleri başlatması, bu hareket-

lerin yönünü, yoğunluğunu, şeklini ve sürekliliğini belirlemesi olarak tanımlanabilir (Donovan, 2009:61). Genel motivasyon bir hedefe doğru gösterilen çaba ile ilgilidir (Robbins, 1998:168). Yöneticiler, bir makine arızalandığında, makinenin çalışma prensipleriyle ilgili bilgilerini temel alarak bir analitik anlayış içinde bu arızanın sebeplerini araştırırlar. Aynı durum işletmede çalışan insanlar içinde geçerlidir. Eğer çalışanlara da makine gibi davranır ve onların sorunlarını tespit edip çözersek daha üretici ve böylece daha memnun çalışanlara sahip olabiliriz. Öncelikle, onlar için hangi ihtiyaçların daha önemli olduğunu belirlemek gerekmektedir (Newstrom ve Davis, 2002:106).

Motivasyon teorisinin değerlendirmesinde, Mitchell, motivasyon tanımının altını çizen 4 genel özelliği belirlemiştir (Mullins, 1996:480) ;

- **Motivasyon bir bireysel olayın tipik bir özelliğidir.** Her insan tektir ve motivasyonun bütün temel teorileri, tek bir yolla veya diğeri ile gösterilmek üzere bu teklige imkan tanır.
- **Motivasyon, genellikle, kasıtlı olarak tanımlanır.** Motivasyon çalışanın kontrolü altında olduğu farz edilir ve motivasyon tarafından etkilendirilen davranışlar, harcanan çaba gibi, faaliyetin seçenekleri gibi görülür.
- **Motivasyon çok yönlüdür.** Bu 2 faktör çok büyük öneme sahiptir. Faaliyet gösteren insanların elde ettiği (uyarılma) ve arzu edilen davranışta bir bireyi oraya bağlama gücü.
- **Motivasyonel teorilerin amacı davranışı öngörmek içindir.** Motivasyon kendi başına davranış ve performans değildir. Motivasyon, bir kişinin faaliyet seçeneğine etki eden iç ve dış güçlerle ilgilidir.

Eğer bir yönetici kurumun çalışmasını geliştirmek zorundaysa, bütün dikkatini çalışanlarının motivasyon seviyesine vermek zorundadır. Yönetici ayrıca, ekibinin çabalarını kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirme noktasında cesaretlendirmelidir (Mullins, 1996:480-481).

Motivasyon bireylere iş yaptıran her şeydir. Bir başka ifadeyle yerine getirdikleri göreve daha fazla bağlanmalarını ve daha fazla güç harcamalarını sağlayan bir unsurdur. Fakat içeriği kişiden kişiye ve bulunduğu çevrenin etkisiyle değişebilir (Simpson, 2001: 7).

Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı saik, güdü, veya harekete geçirici güç olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, motivasyon, harekete geçiren, hareketi sürdüren ve olumlu yöne kanalize eden özelliklere sahip bir güçtür. Motive kavramından türetilen motivasyon ise bir veya birden fazla bireyi, belirli bir hedefe ya da yöne doğru sürekli bir şekilde eyleme geçirmek için gerçekleştirilen bütün çabaların toplamıdır (Eren, 1993: 355).

İhtiyaçlar, motivasyona yönelik dürtüleri oluşturur. Bu da, motivasyonun temel sürecinin tam olarak ne olduğunu ifade etmektedir. Motivasyon, üç karşılıklı etkileşen ve birbirlerine bağlı olan elemandan oluşmaktadır (Luthans, 1992:147):

- **İhtiyaçlar:** Bir fizyolojik veya psikolojik dengesizlik olduğunda ortaya çıkar. Örneğin, bir ihtiyaç, organizma gıda veya sudan veya mahrum bırakıldığında ortaya çıkar. Psikolojik ihtiyaçlar bir eksiklik temelinde olabilirken, bazen de değildir. Örneğin, daha ileriye gitmek için güçlü bir ihtiyaca sahip bir birey, geçmişinde istikrarlı bir başarıya sahip olabilir.
- **Dürtüler :** Birkaç istisna dışında, dürtüler veya güdüler (bu iki terim sıklıkla alternatifli olarak kullanılırlar) ihtiyaçları kısmen gidermek için oluşur. Bir psikolojik dürtü, basitçe yön ile ilgili bir eksiklik olarak tanımlanabilir. Fizyolojik ve psikolojik dürtüler, eylem-odaklıdır ve bir teşviği yakalamaya doğru bir güç verme itişisi sağlarlar. Örneklesek, gıda ve su için ihtiyaçlar açlık ve susuzluk dürtülerine çevrilir.
- **Teşvikler :** Motivasyon döngüsünün sonunda, bir ihtiyacı kısmen giderecek veya bir dürtüyü azaltacak herhangi bir şey olarak tanımlanan teşvik yer almaktadır. Böylece, bir teşviğe ulaşma, fizyolojik ve psikolojik dengeyi geri getirmeye yönelecektir ve dürtüyü azaltacak veya kesecektir.

Personel motivasyonu için geliştirilen bir modelde ihtiyaçlar güdüsü için ödüllendirme sistemi, birleştirici güç için kültür, idrak etmek/kavramak için iş dizaynı, korumak için performans yönetimi ve kaynak dağıtım süreci temel kaldıraç olarak varsayılmıştır (Nohria v.d., 2008:81-83).

Motivasyon ancak bireylerin davranışların yorumlanması ile hakkında düşünülecek ve fikir söylenebilecek bir kavramdır. Motivasyon gözlem yapılabilen ya da mikroskop yardımıyla araştırılabilen bir olay değildir. Motivasyonu etkileyen unsurlar bireylerin eylemlerinin değerlendirilmesi ve yorumlanması ile farkına varılabilir (Koçel, 2001: 634).

Motivasyon; gereksinimleri, istekleri, dürtüleri, ilgileri ve arzuları içeren genel bir kavramdır. Organizmayı güdüler harekete geçirir ve organizmanın hareketini belli bir hedefe doğru yönlendirir. Organizmanın hareketinde bu iki özellik görüldüğü an bireyin “güdülenmiş” olduğu düşünülebilir (Cüceloğlu, 1994: 248).

Motivasyon çalışanların yerine getirdikleri görevden duyulan memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak tanımlanabilir (Davis, 1988: 95). İnsanın motivasyonu, kişideki motive olma seviyesine bağlıdır. Bireyi belli bir harekete yönlendiren gücün eksikliğini veya motivasyon gücünü belirleyen faktörler Atkinson’a göre şu denklemle açıklanabilir (Erdoğan, 1996: 223):

$$\text{Motivasyon Düzeyi} = \text{Güdü} \times \text{Beklenti Düzeyi} \times \text{Özendirme Araçları}$$

Güdüler, insan hareketlerinde çok önemli bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız güdüler aracılığıyla tarafından yönlendirilirler. İnsan eylemlerini etkileyen güdüler bazen açık bazen de kökleri içlerde bireyin fizyolojik yapısında ve bu yapının farklılaşan şartlarında olabilir. Sebebi gerek fizyolojik, gerekse psikolojik olsun, güdülerin mevcudiyeti kişileri değişik yönde eylemlere iter. Bu eylemler belli hedefler doğrultusunda gelişir ve tatmin seviyesine varıldığında, bir başka ifadeyle güdünün isteği oluşturulduğunda ortadan kalkar. Fakat yeni doğacak ihtiyaçlar tatmin olmuş güdüleri yeniden uyarabilir. Bu güdülerin dinamik bir yapıya sahip olduğunu anlamına gelir (Özkalp, 1982: 126).

İnsanları motive eden araçların kişiden kişiye değiştiği söylenebilir. Kişileri motive edebilecek araçlar 8 maddede toplanabilir. Bunlar ise: Takdir ve ödüllendirme, rekabet, eğitim olanakları, etkin iletişim, kariyer geliştirme, yetki ve sorumluluk devri, çalışma yaşamının kalitesi ve yönetime katılım'dır. Görüldüğü gibi motivasyon araçları geniş bir yelpaze şeklinde olup çalışanların kişiliklerine, zamana ve koşullara göre farklılık gösterebilmektedir (Us, 2007:12-13). Bir başka kaynakta motivasyonu arttırıcı araçlar, önlem olarak üç maddede toplanmıştır. Ekonomik ve mali önlemler, fiziki ve maddi önlemler ile manevi ve sosyal önlemlerdir. Adı geçen önlemlerin alınması ve hayata geçirilmesi durumunda çalışanların motive olabileceği söylenebilir (Mucuk,2008:351-352). İşletmeler açısından değerlendirdiğimizde kişileri motive eden araçların hangi koşullarda motive edici olduğunu bilmek gerekir. Kısaca söylemek gerekirse çalışanlar istenilen performansı sergilediklerinde hangi ödül veya ödülleri alabilecekleri konusunda bilgilendirilmelidirler. Bir başka ifadeyle, ortada cazip bir ödül veya ödüller mevcutsa ve çalışan bunu elde etmeyi arzularsa motivasyon oluşmaya başlar. Dolayısıyla hangi davranışı gösterdiğinde nasıl bir ödül elde edeceği hakkında bilgilendirilen çalışan daha kolay motive olabilecektir (Ergin,2002:172-173).

Ödüllendirme sistemi ile personel motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzerine yapılan bir çalışmada verilen ödüllerin bayanları erkeklere göre daha az motive ettiği, 45 yaş ve üzeri çalışanların daha genç çalışanlara oranla daha çok motive oldukları, evli çalışanların bekarlara oranla daha az motive oldukları belirlenmiştir (Khan v.d., 2010:49).

Dışsal ve içsel olmak üzere motivasyonun iki türü vardır. İçsel motivasyonun dışsal motivasyona oranla daha etkili olduğu söylenebilir (Müftüoğlu v.d.,2005:23). İçsel motivasyon düşünce ve davranışta başarının temel unsurudur. Etkin ve verimli bir içsel motivasyon için güç ve enerjiye gereksinim vardır. Bireyin harcayacağı güç bedeninin ve aklının ne durumda olduğuyla ilgili olup adı geçen güç kişilik özelliklerimizle çok ilgilidir. Kişilik özelliklerimizle içsel motivasyon arasında bir ilişki ve etkileşim olduğu söylenebilir (Gürgen v.d.,2003:46-47). Dışsal motivasyon dış çevreden gelir. Yani kişinin çevresindeki faktörlerin kişiyi etkilemesidir. Örneğin yöneticilerin çalışanlara, işletmede yaratıcı olarak özgün düşünceler üretirsen işte kalırsın

ya da işten çıkarılırsın sözünü söylemesi gibi. Yöneticiler organizasyonlarda dışsal motivasyon aracı olarak parayı kullanırlar (Müftüoğlu v.d.,2005:23).

İşletmelerde etkili liderlik sürecinin çalışanlar üzerinde üst düzeyde motivasyon yaratarak işyerinde performansı arttırmaya katkı sağlayan bir durum olduğu yapılan bir çalışmada elde edilen bir sonuçtur. Böylece işyerinde çalışanlar arasında etkili verimliliği yaratmada etkili liderlik ile iş motivasyonunun eş anlamlı olduğu belirlenmiştir (Oluseyi, 2009:15).

Motive ve tatmin olmuş çalışanlar işletme amaçlarını başarmak için daha etkili ve verimli olurlar. Motivasyon ile rekabet avantajı arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik olarak yapılan bir çalışmada iş motivasyonu ile rekabet avantajı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Salami, 2010:227).

Organizasyonda oluşturulacak rasyonel bir motivasyon alt yapısı ve sistemi çalışanların davranışlarını, düşüncelerini etkileyerek, davranışlarına hedef gösterebilir, sosyal alışkanlık ve tutumlarını da pozitif yönde etkileyerek etik davranışlarını da olumlu katkı sağlayabilir. Ayrıca maaş ve ücretlerin bireylerin motivasyonunda önemli fakat tek seçenek olmadığı unutulmamalıdır (Kirel v.d, 2004:279).

Hemşirelerin motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak yapılan bir araştırmada iş yeri koşulları, iş yeri karakteristikleri, kişi karakteri, kişi öncelikleri ve iç psikolojik durum gibi değişkenlerin onların iş motivasyonlarını etkilediği bildirilmiştir (Toode v.d.,2011:256).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Aşağıdaki bölümde yapılan araştırmanın amacı ve önemi, sayıtlar, sınırlılıklar, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve analizi, güvenilirlik, hipotezler, araştırmaya katılan yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri, faktör analizi, veriler üzerinde yapılan testler ve hipotezlerin test edilmesi ile ulaşılan bulgular ve yapılan yorumlar açıklanmıştır. Öte yandan bu bir alan araştırması olarak özel ve kamu hastanelerinde yönetici olarak görev yapanlar üzerinde motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla planlanmış ve yürütülmüştür.

3.1. Sayıtlar

Veri toplama aracı olarak kullanılacak ankette yer alan sorular, nitelik ve nicelik açısından yeterli olduğu ve bu doğrultuda, yönetici personelin araştırma kapsamındaki duygu ve düşüncelerini ortaya çıkarabileceği, seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu, anketi dolduran yöneticilerin doğru cevaplar verip, duygu ve düşüncelerini yansıtacakları dolayısıyla yöneticilerin motivasyon düzeylerini ortaya çıkaracağı varsayılmaktadır.

3.2. Sınırlılıklar

Araştırmaya katılan yöneticilerin sayıları, bilgi verme kaygıları, zaman, araştırma bütçesi ile araştırmanın Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerinde bulunan hastanelerde gerçekleştirilmesi araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Edirne, Tekirdağ, Kırklareli il ve ilçelerindeki özel ve kamu hastanelerinde görev yapan yöneticiler (Başhekim, Başhekim Yardımcısı, Müdür, Müdür Yardımcısı, Başhemşire ve Başhemşire Yardımcısı) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise adı geçen hastanelerde görev yapan 138 yönetici oluşturmuştur. Önce özel ve kamu hastane yöneticilerine telefonla ulaşıp randevu talep edilmiş ve daha sonra yüz yüze görüşülerek anketler doldurulmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada Çiçek (Çiçek, 2005: 230) tarafından geliştirilen ve kendisinden izin alınarak uygulanan bir anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde yöneticilerin sosyo-demografik yapılarını belirlemeye yönelik sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise yöneticilerin motivasyon düzeylerini ortaya koyan 44 soruluk bir ölçek bulunmaktadır. Ölçekte “Hiç Memnun Değilim’den”, “Çok Memnunum’a” uzanan 5’li likert tipi ifadeler yer almıştır. Anket uygulamasından önce, pilot olarak seçilen kamu ve özel hastane işletmelerinde görev yapan yöneticilere anket uygulaması yapılmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen bilgiler ve anket uygulanan yöneticilerle yapılan karşılıklı görüşmeler sonucu ankete son şekli verilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 13.0 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablolar aracılığıyla açıklanmış ve araştırmanın önceden belirlenen hipotezleri test edilmiştir.

3.5. Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan ölçeğin yapılan Cronbach testi sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,944$ bulunmuş olup, oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Alt boyutların cronbach alfa katsayıları ise aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tabloda alt boyutların her birinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamında Kullanılan Likert ölçekli soru gruplarının Cronbach Testi

Alt Boyutlar	Cronbach Alfa (Ölçek Güvenirliği)
Çalışma Ortamında Karar Süreci	0,948
İş Yaşam Kalitesi	0,874
Yöneticilerle İlişkiler	0,857
Ücret Durumu	0,901

3.6.Araştırmanın Hipotezleri

Kamu ve özel hastanelerinde görev yapan yöneticilerin motivasyonlarının değerlendirilmesine yönelik bazı hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezler hastane yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri ile motivasyon değerlendirme alt boyutları arasındaki etkileşime dayanılarak geliştirilmiştir. Sosyo-demografik özelliklerin motivasyon düzeylerini nasıl etkilediğini belirlemek konunun önemini ifade etmektedir. Özellikle yöneticilerin görev yaptıkları hastane türü, statüleri, yaşları, eğitim ve gelir düzeylerinin motivasyona olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmayla ilgili hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

- H_0 : Hastane yöneticilerinin hastane türlerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık yoktur.
- H_1 : Hastane yöneticilerinin hastane türlerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık vardır.
- H_0 : Hastane yöneticilerinin statülerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık yoktur.
- H_1 : Hastane yöneticilerinin statülerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık vardır.
- H_0 : Hastane yöneticilerinin yaş gruplarına göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık yoktur.
- H_1 : Hastane yöneticilerinin yaş gruplarına göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık vardır.
- H_0 : Hastane yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık yoktur.
- H_1 : Hastane yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık vardır.
- H_0 : Hastane yöneticilerinin gelir düzeylerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık yoktur.
- H_1 : Hastane yöneticilerinin gelir düzeylerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık vardır.

3.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Anket toplam olarak 138 hastane yöneticisi üzerinde uygulanmıştır. Bu yönetici personelinin 97 kişisi devlet hastanesi yöneticisi, 41 kişi ise özel hastane yöneticisidir. Anket dolduran yöneticilerin % 15,2'lik oranı Başhekim, % 15,9'luk oranı Başhekim Yardımcısı, % 18,8'lik oranı Hastane Müdürü, % 19,6'luk oranı Müdür Yardımcısı, % 18,1'lik oranı Başhemşire, % 12,3'lük oranı ise Başhemşire Yardımcılarından oluşmaktadır. Kamu hastaneleri yöneticilerinde medeni durumu evli olanlar % 90,7 oranında çıkmıştır. Özel hastane yöneticilerinde medeni durumu evli olanlar ise % 82,9 ile daha düşük çıkmıştır. Ankete katılan özel ve kamu hastane yöneticilerinin genel olarak medeni durumları ise; evli olanların oranı % 88,4 olarak çıkarken, kamu ve özel bekâr olanlar ise % 11,6'lık bir orana sahiptir. Kamu ve özel hastane yöneticileri ile yapılan anketin % 43,5'lik bölümünü kadın yöneticiler, % 56,5'lik oranını ise erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Kamu hastanelerinde erkek yönetici oranı % 59,8 oranında olurken kadın yönetici oranı % 40,2 olmuştur. Özel hastanelerde ise kadın yöneticiler % 51,2 oranında erkek yöneticilerin oranı ise % 48,8 olarak belirlenmiştir. Ankete katılan kamu ve özel hastanelerin yöneticilerinin yaş grupları incelendiğinde en fazla % 36,2 oranı ile 36–45 arası yaş grubuna ait yöneticiler, daha sonra ise % 33,3 oranı ile 46–55 arası yaş yöneticiler, % 24,6'lık oranla 26–35 yaş arası yöneticiler yer almaktadır. Kamu hastanelerinde 56 yaş ve yukarısı grubuna giren yönetici sayısı % 3,6 olarak bulunmuştur. Hastane yöneticilerinden ankete katılanlardan % 2,2'lik oran ile en düşük olarak 18–25 yaş grubu yer almaktadır. Kamu ve özel hastane yöneticilerinin eğitim durumlarına göre dağılımları ise; lise mezunu oranı % 4,3 olarak, ön lisans mezunları % 37,0 oranında, Lisans mezunları % 36,2 oranında, Yüksek Lisans mezunu hastane yöneticilerinin oranı % 10,1 ve son olarak, Doktora mezunu hastane yöneticisi oranı % 12,3 oranında bulunmuştur. Yöneticilerin gelir durumları değerlendirildiğinde kamu ve özel hastanelerde görev yapan yöneticilerin aldıkları ücretlerin dağılımında kamu hastaneleri yöneticilerinde gelir seviyesi en büyük grup % 50,5 oranı ile 1000–2000 TL olmuştur. Özel hastane yöneticilerinde ise gelir seviyesi en büyük grup % 31,7 oranı ile 2001–3000 TL bulunmuştur. 6001 TL ve üstü gelirlerde özel hastanelerin yüzdelik dağılımının kamuda görev yapan hastane işletmesi yöneticilerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Yöneticilerin toplam hizmet sürelerine bakıldığında 5 yıl ve daha az seçeneği hizmet süresinin kamu hastanelerinde % 37,1 oranında ve özel hastanelerde % 58,5 oranında olduğu ve genel olarak ta ortalama % 43,5 ile en fazla hizmet süresi grubunu oluşturmaktadır. Kamu ve özel hastane yöneticilerinin, hastanede geçen yöneticilik hizmet sürelerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde en fazla çalışma yılının % 63 oranı ile 5 yıl ve daha az süreli seçenek arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Daha sonra % 21,7 ile 6–10 yıl arası, 16–20 yıl arası % 7,2 olurken 11–15 yıl arası yönetici hizmeti ise % 5,1 şeklinde belirlenmiştir.

3.8. Faktör Analizi

Kamu ve özel hastane yöneticilerinin motivasyon etkisi değerlendirilmesi dört alt faktörde gerçekleştirilmiştir. Buna göre ilk faktör; iş ortamında karar sürecini, ikinci faktör iş yaşam kalitesini, üçüncü faktör yöneticilerle ilişkiler, dördüncü faktör ücret durumudur. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim verilmeye çalışılmıştır. İş ortamında karar süreci boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,375–0,762 arasında, İş yaşam kalitesi boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,431–0,768 arasında, yöneticilerle ilişkiler boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,539–0,782 arasında değişirken ücret durumu boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,709–0,858 arasındadır. Bu dört boyutun ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans 0,550'dir. Araştırmamıza katılan kamu ve özel hastane yöneticilerinin motivasyon düzeyleri arasındaki faktör analizi sonuçlarının tablosu çok yer kapladığı için makalede gösterilmemiş sadece sayısal değerler verilerek yetinilmiştir. Kaisen-Mayer (KMO) istatistiği 0.802 çıktığından faktör analizini uygulamak mümkün olduğu da test edilmiştir. Böylece faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Varyanslar (%)
Faktör 1 : (<i>Çalışma Ortamında Karar Süreci</i>)	0,948
Faktör 2 : (<i>İş Yaşam Kalitesi</i>)	0,874
Faktör 3 : (<i>Yöneticilerle İlişkiler</i>)	0,857
Faktör 4: (<i>Ücret Durumu</i>)	0,901
Toplam Varyans	55.046

Kamu ve özel hastane yöneticilerinin motivasyon seviyelerinin ölçülmesi ile alakalı değer ve yargıların yüzde kaçının hangi faktörler tarafından belirlendiği ortaya konulmuştur. Analiz sonucunda karşımıza çıkan faktörlerden çalışma ortamında karar süreci en fazla paya sahip faktördür.

3.9. Veriler üzerinde Yapılan Testler ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Hastane yöneticilerinin kamu veya özel hastanelerde çalışma durumlarına, statülerine eğitim durumlarına, yaş grubuna, gelir durumlarına ve toplam çalışma yıllarına göre motivasyon düzeyi alt boyutları arasında bir fark olup olmadığı, t testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonucu belirlenmiştir. Fark var ise bu farkın nereden kaynaklandığı ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre yorumlanmıştır.

3.9.1. Hastane Yöneticilerinin Hastane Türlerine Göre Motivasyon Değerlendirme Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Hastane yöneticilerinin hastane türlerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları arasındaki farkın olup olmadığı t testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 3’de gösterilmiştir. Motivasyon alt boyutlarından iş ortamındaki karar süreci ile iş yaşam kalitesi açısından hastane türlerine göre bir farklılık istatistikî olarak ortaya konulmuştur ($P < 0,05$). Bu farkın hangi hastane türünde çalışan yöneticilerden kaynaklandığına bakıldığında ise farkın özel hastanelerde görev yapan yöneticilerden kaynaklandığı gözlenirken diğer alt boyutlardan yöneticilerle ilişki ve ücret boyutunda bir farklılığın olmadığı test sonucu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla H_0 hipotezi red edilmiş ve H_1 hipotezi “Hastane yöneticilerinin hastane türlerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık vardır” kabul edilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin Motivasyon Alt Boyutlarının Hastane Türüne İlişkin Farkın t Testi Sonucu

Alt Boyutlar	Hastane Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Çalışma Ortamında Karar Süreci	Kamu	97	80,8351	12,70800	-3,931	,000
	Özel	41	89,6829	10,43657	-4,256	
İş Yaşam Kalitesi	Kamu	97	30,8660	5,51443	-4,876	,000
	Özel	41	35,9024	5,61607	-4,840	
Yöneticiler ile İlişkiler	Kamu	97	26,2474	4,12571	-,430	,700
	Özel	41	26,6098	5,37065	-,386	
Ücret	Kamu	97	14,5876	4,32231	-,972	,382
	Özel	41	15,4390	5,51384	-,881	

3.9.2. Hastane Yöneticilerinin Statülerine Göre Motivasyon Değerlendirme Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Hastane yöneticilerinin statülerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları arasındaki farka ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) test sonucu Tablo 4’de verilmiştir. Test sonucuna göre iş ortamındaki karar süreci için bir farklılık gözlenirken ($P < 0,05$), diğer motivasyon alt boyutlarında çalışanların statülerine göre bir farklılık gözlenmemiştir. Çalışma ortamında karar sürecindeki farklılığın müdür yardımcılarında kaynaklandığı, yapılan tukey testi sonucu ortaya konulmuştur. Müdür yardımcılarının statüleri itibarı ile orta düzey yönetici grubunda yer almaları sebebiyle karar verme sürecinde daha fazla söz sahibi olmak istemelerinin ve yükselme he-

deferleri olması sebebiyle iş ortamında karar süreci boyutundaki farklılık oluşmasının sebebi olarak değerlendirilebilir. Böylelikle H_0 hipotezi red edilmiş olup H_1 hipotezi “Hastane yöneticilerinin statülerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık vardır” kabul edilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin Motivasyon Alt Boyutlarına Bakışlarının Statüye Göre Farklılıklarının ANOVA Test Sonucu

Alt Boyut		Kareler Toplam	SD	Ortalama kareler toplamı	F	Sig. (P)
Çalışma Ortamında Karar Süreci	Aralarındaki	2871,546	5	574,309	3,939	,002
	İçindeki	19244,773	132	145,794		
	Toplam	22116,319	137			
İş Yaşam Kalitesi	Aralarındaki	212,882	5	42,576	1,196	,315
	İçindeki	4699,002	132	35,598		
	Toplam	4911,884	137			
Yöneticiler ile İlişkiler	Aralarındaki	181,978	5	36,396	1,841	,109
	İçindeki	2609,623	132	19,770		
	Toplam	2791,601	137			
Ücret	Aralarındaki	193,774	5	38,755	1,803	,116
	İçindeki	2836,719	132	21,490		
	Toplam	3030,493	137			

3.9.3. Hastane Yöneticilerinin Yaş Grubuna Göre Motivasyon Değerlendirme Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Hastane yöneticilerinin yaş grubu göre motivasyon değerlendirme alt boyutları arasındaki farka ilişkin bulgular Tek Yönlü Varyans Analizi sonucu Tablo 5’de verilmiştir. Test sonucuna göre yöneticilerle ilişkiler alt boyutunda bir farklılık gözlenirken ($P<0,05$), diğer motivasyon alt boyutlarında çalışanların yaşlarına göre bir farklılık gözlenmemiştir. Yöneticilerle ilişkiler alt boyutu için yapılan Tukey testi sonucuna göre, 26-35 yaş grubundaki genç yöneticiler ile 36-45 yaş grubundaki yöneticiler arasında yöneticilerle ilişkiler alt boyut motivasyonda bir farklılık gözlenmiştir. Genç yöneticilerin işteki yüksek başarı duygu ve beklentileri, ihtiraslarından kaynaklanan işlerin hızlı ve çabuk olmasına yönelik beklentileri ile olgun yöneticilerin temkinli davranışları arasındaki farklardan kaynaklanabileceği düşünülebilir. Böylelikle H_0 hipotezi red edilerek H_1 hipotezi “Hastane yöneticilerinin yaş gruplarına göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık vardır” kabul edilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin Motivasyon Alt Boyutlarına Bakışlarının Yaş Grubuna Göre Farkındalıklarının Testi

Alt Boyut		Kareler Toplam	SD	Ortalama kareler toplamı	F	Sig.(P)
Çalışma Ortamında Karar Süreci	Aralarındaki	549,771	4	137,443	,848	,497
	İçindeki	21566,548	133	162,154		
	Toplam	22116,319	137			
İş Yaşam Kalitesi	Aralarındaki	164,322	4	41,081	1,151	,336
	İçindeki	4747,562	133	35,696		
	Toplam	4911,884	137			
Yöneticiler ile İlişkiler	Aralarındaki	249,506	4	62,377	3,263	,014
	İçindeki	2542,095	133	19,113		
	Toplam	2791,601	137			
Ücret	Aralarındaki	102,568	4	25,642	1,165	,329
	İçindeki	2927,925	133	22,014		
	Toplam	3030,493	137			

3.9.4. Hastane Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Motivasyon Değerlendirme Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Hastane yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları arasındaki farka ilişkin bulgular Tek Yönlü Varyans Analizi sonucu Tablo 6’da verilmiştir. Test sonucuna göre çalışma ortamında karar süreci alt boyutu ile iş yaşam kalitesi alt boyutlarında bir farklılık gözlenirken ($P < 0,05$), diğer motivasyon alt boyutlarında farklılık gözlenmemiştir. Böylece çalışma ortamında karar süreci alt boyutundaki farklılığın yapılan Tukey testi sonucunda, yüksek okul mezunları ile lise mezunları arasından kaynaklandığı, iş yaşam kalitesi alt boyutunda lise-önlisans ve lise-Lisans mezunlarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bunun sebebinin ise lise mezunu yöneticilerin şimdi ve gelecekle ilgili olarak iş beklentilerinin düşük olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla H_0 hipotezi red edilmiş olup, H_1 hipotezi “Hastane yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık vardır” kabul edilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin Motivasyon Alt Boyutlarına Bakışlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılıklarının Testi

Alt Boyut		Kareler Toplam	SD	Ortalama kareler toplamı	F	Sig. (P)
Çalışma Ortamında Karar Süreci	Aralarındaki	2018,159	4	504,540	3,339	,012
	İçindeki	20098,160	133	151,114		
	Toplam	22116,319	137			
İş Yaşam Kalitesi	Aralarındaki	477,817	4	119,454	3,583	,008
	İçindeki	4434,067	133	33,339		
	Toplam	4911,884	137			
Yöneticiler ile İlişkiler	Aralarındaki	114,525	4	28,631	1,422	,230
	İçindeki	2677,076	133	20,128		
	Toplam	2791,601	137			
Ücret	Aralarındaki	95,267	4	23,817	1,079	,369
	İçindeki	2935,225	133	22,069		
	Toplam	3030,493	137			

3.9.5. Hastane Yöneticilerinin Gelir Düzeylerine Göre Motivasyon Değerlendirme Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Hastane yöneticilerinin gelir düzeylerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları arasındaki farka ilişkin bulgular Tek Yönlü Varyans Analizi sonucu Tablo 7’de verilmiştir. Test sonucuna göre çalışma ortamında karar süreci alt boyutunda bir farklılık gözlenirken ($P < 0,05$), diğer motivasyon alt boyutlarında farklılık gözlenmemiştir. Böylece çalışma ortamında karar süreci alt boyutundaki farklılığın yapılan Tukey testi sonucu 1000–2000 TL. arasında ücret alanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Böylelikle H_0 hipotezi red edilmiş olup, H_1 hipotezi “Hastane yöneticilerinin gelir düzeylerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutları açısından bir farklılık vardır” kabul edilmiştir.

Tablo 7. Hastane Yöneticilerinin Gelir Düzeylerine Göre Motivasyon Değerlendirme Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Alt Boyut		Kareler Toplam	SD	Ortalama kareler toplamı	F	Sig. (P)
Çalışma Ortamında Karar Süreci	Aralarındaki	3544,954	5	708,991	5,039	
	İçindeki	18571,365	132	140,692		,000
	Toplam	22116,319	137			
İş Yaşam Kalitesi	Aralarındaki	379,390	5	75,878	2,210	,057
	İçindeki	4532,495	132	34,337		
	Toplam	4911,884	137			
Yöneticiler ile İlişkiler	Aralarındaki	151,045	5	30,209	1,510	,191
	İçindeki	2640,556	132	20,004		
	Toplam	2791,601	137			
Ücret	Aralarındaki	84,460	5	16,892	,757	,583
	İçindeki	2946,033	132	22,318		
	Toplam	3030,493	137			

4. SONUÇ

Bu çalışmada Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerindeki kamu ve özel hastanelerde çalışan yöneticilerin motivasyonlarına yönelik bir inceleme yapılmıştır. Yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerinin ortaya konulmasından sonra, kamu ve özel hastane yöneticilerinin motivasyon düzeylerine ait maddelere verdikleri cevaplar dikkate alınmış, özel ve kamu hastane yöneticilerinin motivasyon seviyelerini etkileyen faktörler değerlendirilmiş ve sonuçta; motivasyon alt boyutlarından iş ortamındaki karar süreci ile iş yaşam kalitesi açısından hastane türlerine göre bir farklılık olduğu istatistikî olarak ortaya konulmuştur. Hastane yöneticilerinin statülerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutlarından iş ortamındaki karar süreci için bir farklılık gözlenirken diğer motivasyon alt boyutlarında çalışanların statülerine göre bir farklılık gözlenmemiştir. Çalışma ortamında karar sürecindeki farklılığın müdür yardımcılarında kaynaklandığı müdür yardımcılarının statüleri itibarı ile orta düzey yönetici grubunda yer almaları sebebiyle karar verme sürecinde daha fazla söz sahibi olmak istemelerinin ve yükselme hedefleri olması sebebiyle iş ortamında karar süreci boyutundaki farklılık oluşmasının sebebi olarak değerlendirilebilir.

Hastane yöneticilerinin yaş grubuna göre motivasyon değerlendirme alt yöneticilerle ilişkiler alt boyutunda bir farklılık gözlenirken diğer motivasyon alt boyutlarında çalışanların yaşlarına göre bir farklılık gözlenmemiştir. Genç yöneticilerin işteki yüksek başarı duygu ve beklentileri, ihtiraslarından kaynaklanan işlerin hızlı

ve çabuk olmasına yönelik beklentileri ile olgun yöneticilerin temkinli davranışları arasındaki farklardan kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Hastane yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutlarından çalışma ortamında karar süreci alt boyutu ile iş yaşam kalitesi alt boyutlarında bir farklılık gözlenirken diğer motivasyon alt boyutlarında farklılık gözlenmemiştir. Bunun sebebinin ise lise mezunu yöneticilerin şimdi ve gelecekle ilgili olarak iş beklentilerinin düşük olması veya olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Hastane yöneticilerinin gelir düzeylerine göre motivasyon değerlendirme alt boyutlarından çalışma ortamında karar süreci alt boyutunda bir farklılık gözlenirken diğer motivasyon alt boyutlarında farklılık gözlenmemiştir. Böylece düşük gelir düzeyine sahip olmak çalışma ortamında karar süreci alt boyutunda bir farklılık yaratan bir durum olarak görülebilir.

Ayrıca yapılan diğer istatistiksel değerlendirmelerde ;

- Kamu hastane yöneticilerinin özel hastane yöneticilerine göre motivasyon seviyelerinin daha düşük olduğu,
- Moral ve motivasyon için en önemli faktör kamu hastane yöneticileri için işteki başarıları ve taktir edilmeleri olurken, özel hastane yöneticileri için ücret, sosyal haklar ve iş ortamı gibi faktörlerin daha fazla önem taşıdığı ,
- Kamu ve özel hastane yöneticileri kendileri için en önemli motivasyon aracı olarak sosyal haklar, ödül ve prim sistemi olduğu,
- Özel hastane yöneticileri eğitim ve terfi imkanlarının motivasyon için önemini ortaya koyarken, kamu hastane yöneticilerine göre ise yönetimde kararlara katılma önemli bir motivasyon aracı olduğu,
- Kamu hastanelerinde görev yapan yöneticilerin, özel hastane yöneticilerine oranla aldıkları ücretlerden ve ücret sisteminden memnun olmadıkları belirlenmiştir.

Araştırmamıza ait yukarıdaki bulguları motivasyonla ilgili olarak yapılan diğer çalışmalarla karşılaştırdığımızda ise; Küçük'ün yapmış olduğu bir araştırmada ücret düzeylerinin arttırılması çalışanları motive eden bir değişken olarak belirlenmiştir. Ücretin işte motivasyonu arttıran önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yaptığımız çalışmada elde ettiğimiz bulgu yapılmış olan çalışmayı destekler niteliktedir (Küçük,2007:90). Ölçer'in mağaza çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmada amir ile olan iyi ilişkiler, işyerinde iş güvencesinin olması, iş arkadaşlarıyla güvene dayanan ilişkiler ve uygun çalışma ortamının istenilen düzeylerde olması motivasyonu arttıran değişkenler olarak belirlenmiştir (Ölçer,2005:17). Adı geçen değişkenlerin yaptığımız çalışmada iş yaşam kalitesi ve yöneticiler ile ilişkiler alt boyutlarıyla örtüştüğü görülmüştür. İşletmelerde çalışan iş görenler gibi onları yöneten alt, orta ve üst kademe yöneticilerinin bir insan olduğu ve dolayısıyla onlarında motive edilebileceği gerçeği gözden kaçırılmamalıdır. Burada önemli olan husus yöneticileri motive eden araçların ve durumların belirlenmesi, bunların uygulanması ve sonuçla-

rının izlenmesidir. Güzel'in yapmış olduğu bir çalışmada maaş, sigorta, yöneticilerin astlara davranışları ve astlarla ilişkileri kişilerde en fazla motivasyon sağlayan unsurlar olarak bulunmuştur (Güzel,2010:3424). Çalışanları motive eden faktörler değişik gereksinimler ve farklı kişilik yapılarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Dolayısıyla bir çalışanı motive eden bir değişken bir başkasını motive eden bir durum olarak görülmeyebilir. Bu yüzden çalışanları motive eden değişkenlerin belirlenmesi ve çalışanlar üzerinde hayata geçirilmesi yararlı olabilir (Kanbur ve Kanbur, 2008:30). Nitekim motivasyon üzerine yapılan bir çok çalışmada kişilik farklılıklarının iş motivasyonu üzerine etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Motivasyon ve kişilik farklılıkları üzerine yapılan erken çalışmalardan biri olan McClelland'ın ihtiyaçlar teorisinde ihtiyaçlar kişilik özelliklerinin bir yansıması olarak belirtilmiştir (Lundberg,2009:892).

KAYNAKÇA

- Cüceoğlu, D. (1994). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış)*. Çev.: Kemal Tosun vd.. İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yayını. No:95.
- Donovan, J.J. (2009). *İş Motivasyonu. Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*. N.Anderson, D. S. Öneş, H.K.Sinangil, C. Viswesvaran (Eds.). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Erdoğan, İ.(1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul:Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1993).*Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Ergin C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Gürgen, H. Kirel, Ç. Uztuğ, F. Orhon N. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Editör: Feruh Uztuğ. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Güzel, F.Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*. 20(5). 3415-3429.
- Kanbur, A. Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15. Sayı:1. 27-40.

- Khan, K.U. Farooq, S.U. Ullah, M.I. (2010). The Relationship Between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan. *Research Journal of International Studies Issue*.14 May, 37-50.
- Kırel Ç. Kayaoğlu A. Gökdağ, R. (2004). *Sosyal Psikoloji*. Editör:Sezen Ünlü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Küçük, F. (2007). Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*. Yıl:44. Sayı:511.75-94.
- Lundberg C. Gudmundson A. Andersson T.D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory Of Work Motivation Tested Empirically On Seasonal Workers In Hospitality And Tourism. *Tourism Management*. 30. 890-899.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. NewYork: McGrawHill Inc.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mullins, J.L. (1996). *Manegement and Organizational Behavior*. London: Pitman Publishing.
- Müftüoğlu, T. Ürper, Y. Başar, M. Tosunoğlu, B.T. (2005). *Girişimcilik*. Editör: Yavuz Odabaşı Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Newstrom, W.J. Davis, K. (2002). *Organizational Behavior Human Behavior At Work*. Boston: Mc Graw-Hill Irwin.
- Nohria, N., Groysberg, B. Lee L.E. (2008). Employee Motivation A Powerful New Model. *Harvard Business Review*. July-August. 78-84.
- Oluseyi, S. Ayo, H.T. (2009). Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics*.16.7-17.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 25.1-26.
- Özkalp, E. (1982). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. E.İ.L.B.A. Yayın No: 249 /16 Eskişehir.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Salami A.O. Idowu, A. (2010). A Paradigmatic Approach to Means of Achieving Competitive Advantage through Workers Motivation. *European Journal of Social Sciences*. Volume: 15, No: 2,222-228.
- Simpson, A.W. (2001). *Motivasyon*. Yöneticiye Notlar Dizisi. Çeviren: Mesut Akyan. Yeryüzü Yayın Evi .
- Toode, K. Routasalo P. Suominen T. (2011). Work Motivation of Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*. 48. 246-257.
- Us Ahmet Talat, (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İgiad Yayınları.