



Received / Makale Geliş Tarihi 21.03.2026
Published / Yayınlanma Tarihi 31.05.2026
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 10 (66)
pp / ss 791-801

Review Article / Derleme Makale
10.5281/zenodo.20501907
Mail: editor@pejoss.com

Edanur Karaca

<https://orcid.org/0009-0007-0583-410X>

Samsun Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Samsun/ TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/02brte405>

Doç. Dr. Abdurrahman Yunus Sarıyıldız

<https://orcid.org/0000-0003-2526-5016>

Samsun Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Samsun / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/02brte405>

Sağlık Çalışanlarında Motivasyonu Belirleyen Örgütsel Faktörler

Organizational Factors Determining Motivation Among Healthcare Workers

ÖZET

Bu çalışma, sağlık çalışanlarının motivasyonunu belirleyen örgütsel faktörleri inceleyerek motivasyonun iş performansı, hizmet kalitesi ve hasta memnuniyeti üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sağlık sektöründe çalışan motivasyonu, yalnızca bireysel iş doyumunu açısından değil, aynı zamanda kurumsal verimlilik ve hizmet kalitesi açısından da kritik bir öneme sahiptir. Literatür incelemesi, motivasyonu etkileyen başlıca örgütsel faktörleri; çalışma koşulları, ücret ve yönetim anlayışı, mesleki gelişim olanakları, takdir ve ödüllendirme sistemleri, iş-yaşam dengesi ve tükenmişlik olarak ortaya koymaktadır. Çalışma koşulları ve yüksek iş yükü motivasyonu düşürürken, adil ücretlendirme, destekleyici yönetim, mesleki gelişim fırsatları ve çalışanların takdir edilmesi motivasyonu artırmaktadır. İş-yaşam dengesinin korunması ve tükenmişliğin önlenmesi de çalışanların psikolojik iyi oluşu ve performansı için hayati öneme sahiptir. Sonuç olarak, sağlık kurumlarında çalışan motivasyonunun artırılması hem bireysel performansın hem de sağlık hizmetlerinin kalitesinin sürdürülebilirliği açısından stratejik bir öncelik olarak ele alınmalıdır. Kurumların, motivasyonu yükseltmeye yönelik bütüncül politikalar geliştirmesi, hizmet kalitesini ve hasta memnuniyetini olumlu yönde etkileyecektir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık çalışanları, Motivasyon, Örgütsel faktörler, İş-yaşam dengesi, Performans ve verimlilik

ABSTRACT

This study aims to examine the organizational factors determining the motivation of healthcare workers and to reveal the effects of motivation on job performance, service quality, and patient satisfaction. Motivation in the healthcare sector is critically important not only for individual job satisfaction but also for organizational efficiency and service quality. The literature review identifies the main organizational factors affecting motivation as working conditions, salary and management approach, professional development opportunities, recognition and reward systems, work-life balance, and burnout. While heavy workloads and poor working conditions reduce motivation, fair compensation, supportive management, professional development opportunities, and employee recognition increase motivation. Maintaining work-life balance and preventing burnout are also vital for employees' psychological well-being and performance. In conclusion, enhancing employee motivation in healthcare institutions should be considered a strategic priority for sustaining both individual performance and the quality of healthcare services. Institutions that implement comprehensive policies to boost motivation will positively impact service quality and patient satisfaction.

Keywords: Healthcare workers, Motivation, Organizational factors, Work-life balance, Performance and productivity.

1.GİRİŞ

Kurumlar için en önemli unsur, çalışanlardır. Kurumların yükünü çeken, üretimi ve hizmeti gerçekleştiren, kurumun canlı bir organ gibi işleyişini sağlayan temel faktör, çalışanlardır (İzmirli, 2000). Çalışanların motivasyonu hem bireysel performans hem de örgütün başarısı açısından kritik bir rol oynar. Motive olmayan personelin yeterli performans göstermesi mümkün değildir (Yalçın vd., 2021).

Özellikle sağlık sektörü, bu bağlamda ayrı bir öneme sahiptir. Hastaneler ve sağlık kurumları, toplumun ihtiyaç duyduğu sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun ve teknolojiye sahip yapılardır. Bu kurumlarda başarının temel belirleyicisi, çalışanların performansı ve motivasyon düzeyidir (Bayat, 2005: 78).

Motivasyonu yüksek çalışanlar yalnızca iş performansını artırmakla kalmaz; aynı zamanda iş yerinde güven, karşılıklı saygı ve iş birliği kültürünü güçlendirir. Bu etkileşim, çalışanların sunduğu hizmetlerin kalitesini yükseltir ve hasta memnuniyetini artırır (Özkalp & Sabuncuoğlu, 1995; Tarakçıoğlu vd., 2010: 5). Ayrıca yüksek motivasyon, hata oranlarının azaltılması ve sağlık hizmetlerinde güvenliğin sağlanması açısından hayati bir öneme sahiptir (Yalçın vd., 2021).

Günümüzün küreselleşmiş ve hızlı değişim geçiren dünyasında, sağlık kurumlarının esnek, verimli ve kaliteli hizmet sunabilmesi için çalışanlarının değişime uyum sağlaması zorunludur. Bu bağlamda, motivasyonu yüksek her çalışan, kurumun hedeflerine ulaşması için bir sıçrama tahtası görevi görür. Kurumlarda başarı, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve motivasyonlarının yüksek tutulması ile doğrudan ilişkilidir (Düren, 2000: 104; Schunk vd., 2008: 4).

Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen örgütsel faktörleri literatür ışığında incelemek ve bu faktörlerin sağlık kurumlarındaki performans ve hizmet kalitesi üzerindeki rolünü ortaya koymaktır.

2.MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ

2.1.MOTİVASYON

Motivasyon, bireylerin belirli amaçlara ulaşmak için davranışlarını başlatan, yönlendiren ve sürdüren içsel ve dışsal güçler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Koçel (2010)'e göre motivasyon, bireyin arzu ve isteklerini gerçekleştirmek amacıyla davranışlarını yönlendiren bir güçtür. Bu yönüyle motivasyon, bireyin hedef belirlemesi ile başlayan ve onu harekete geçiren bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Motivasyon hem iş yaşamında hem de bireyin özel yaşamında önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin hedeflerine ulaşma sürecinde önemli bir itici güç olan motivasyon, kişilerin belirledikleri amaçlara doğru ilerlemelerini sağlamaktadır. Motivasyon süreci davranışın başlatılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. Motivasyonun davranışın başlatılması üzerindeki etkisi sınırlı olmakla birlikte başarının yönü ve sürekliliği üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle motivasyon, bireylerin yalnızca kısa süreli başarılar elde etmelerini değil aynı zamanda kalıcı başarıya ulaşmalarını da desteklemektedir (Arıcı vd, 2019; Urhahne ve Wijnia, 2023).

Motivasyon kavramına ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde bu kavramın temelinde üç ana unsurun bulunduğu görülmektedir. Bunlar bireyin içsel özelliklerinden kaynaklanan güçler, bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler ve bireyin algıladığı amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesidir (Tınaz, 2000).

Motivasyon aynı zamanda bireylerin gereksinimlerinin belirlenmesi ile başlayan bir süreçtir. Bireylerin farklı ihtiyaçlara sahip olması yöneticilerin çalışanların davranışlarını bu ihtiyaçlar doğrultusunda değerlendirmelerini ve uygun yaklaşımlar geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını ve kişisel özelliklerini dikkate alarak onları harekete geçirecek uygun bir örgüt iklimi oluşturmalıdır. Böylece çalışanların verimli ve etkili bir şekilde çalışabilecekleri bir ortam oluşturulması mümkün olmaktadır (Bingöl & Demir, 2011).

2.2.MOTİVASYONUN ÖNEMİ

İyi çalışan bir sistemin temel koşulu, iyi motive olmuş bir işgücüdür (Dieleman vd., 2003). Çalışanların motivasyonunun sağlanması, iş hayatının önemli konuları arasında yer almakta ve hem çalışan hem de örgütün performansını doğrudan etkilemektedir. Performansı artırmak isteyen yöneticiler, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve dışı faktörleri dikkate almak zorundadır (Ağırbaş vd., 2005). Bu durum, özellikle emek yoğun teknolojiye sahip örgütler için kritik bir önem taşımaktadır.

Hastaneler gibi sağlık hizmeti sunan emek yoğun örgütler düşünüldüğünde, örgütün başarısı büyük ölçüde çalışan personelin motivasyonuna bağlıdır (Özer ve Bakır, 2003). Sağlık hizmetlerinde en ön planda yer alan hekimler ve hemşireler, hasta ve yaralı bireylere kaliteli bakım sunmayı hedefler. Bu bağlamda, hemşirelerin motivasyon düzeyleri ve iş doyumları, hizmetin etkinliği açısından belirleyici bir faktördür. Motivasyon eksikliklerinin tespit edilmesi ve gerekli durumlarda stratejilerle giderilmesi hem çalışanlar hem de hizmet alan bireyler için büyük önem taşımaktadır (Fadıloğlu vd., 2004). Bu nedenle motivasyon, sağlık kurumlarında hastalar, yakınları ve hizmet sunanlar açısından hayati bir öneme sahiptir.

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılmasıdır. Bu sayede çalışanlar, örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlar. Motivasyonu artırmak için kullanılan faktörler çeşitlidir ve her çalışan üzerinde aynı etkiyi göstermez; bir çalışanda etkili olan bir motivasyon unsuru, başka bir çalışanda aynı sonucu vermeyebilir. Motivasyonu etkileyen bu faktörler, bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim seviyesine, değer yargılarına ve çevresel koşullara da bağlıdır. Araştırmalar, örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren ve genel geçerliliği kabul edilen motivasyonu özendirici faktörleri üç ana grupta toplamaktadır: ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel-örgütsel (Kuşluyan, 1999).

Sonuç olarak, motivasyon hem bireysel hem de örgütsel başarı için kritik bir unsurdur. İyi motive edilmiş çalışanlar, sadece görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütün hedeflerine katkıda bulunur, iş doyumunu artırır ve verimliliği yükseltir. Bu nedenle motivasyonun doğru yönetimi, her örgüt için stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

3.MOTİVASYON TÜRLERİ

3.1.İçsel Motivasyon

Kişilerin kendi öz benliklerinde taşıdıkları özellikleriyle oluşan motiveledir. Kişileri doğal gereksinimlere yönelten bilinçsiz davranışlardan oluşur. Kişinin isteklerine ve ihtiyaçlarına yönelik gelişen doğal davranışlar bütünüdür. Çok hırslı bir yapıya sahip bir kişi, çalışmalarına genel olarak bu alana yönlendirir. Bu tür davranışlar içsel motivasyon sonucunda oluşabilir. King'e göre, herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir: "Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır. İçgüdüsel davranışın, hayvanlar âleminde evrensel niteliği olmalıdır. - İçgüdüye dayalı davranış, öğrenme süreci sonunda değişmemelidir. - İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte evrensel bir düzeni yansıtmalıdır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktu" (King 1995).

3.2. Fizyolojik Motivasyon

Fizyolojik motivasyon, bireylerin temel motivasyonlarıdır. Organizmanın devam ettirebilmesi için gerekli temel ihtiyaçlarından kaynaklanan güdülerdir. İnsan yaşamını temelini oluşturan ve devamlılığını sağlayan bu güdüler bireyin toplumdaki yerini, çalışmalarını ve toplumla olan ilişkilerini etkileyebilir (King 1995). Kişilerin vücut gereksinimlerini karşılamak için faaliyette bulunmalarını destekleyen motivasyon türüdür. Kişiler temel ihtiyaçlarını karşılayamadan, diğer ihtiyaçlarına motive olamazlar. Bunun için kişiler fizyolojik ihtiyaçlarını eksiksiz karşılayabilmelidir. Fizyolojik faaliyetlerin başında hayatta kalabilme ve sağlıklı yaşayabilme gelmektedir. Daha sonrasında ise güvenlik, sevgi, saygı, toplumda yer edinebilme ve özgüven gelmektedir.

3.3. Sosyal Motivasyon

İnsanları diğer canlılardan ayıran en temel özellik, karşılıklı ilişkilerle kurulu olan toplumsal yaşamdır. Sosyal motivasyon güdüsü insanları toplu olarak yaşamaya, topluluklar oluşturmaya itmektedir. King, sosyal güdüyü şu şekilde tanımlamaktadır: “Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü kural, gelenek ve baskıları vardır. Birey toplumsal düzen içerisinde bu değerlere saygılı olmak zorundadır. Fakat aynı zamanda birey toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye erişmek ister; bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, tanınmak, özgürce düşünmek, sevmek ve sevilme gibi” (King 1995).

3.4. Psikolojik Motivasyon

King’e göre, sosyal güdülerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli güdüler de vardır. Psikolojik güdüler, kişilerde doğuştan gelen bir özellik olabileceği gibi sonradan da kazanılabilir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Psikolojik güdülerin analizini yapmak, fizyolojik ve sosyal güdülerin analizini yapmaktan daha zordur. Birçok aşamalardan geçerek oluşan kişilik yapısı, psikolojik güdülerin oluşma biçimini ve yapısını belirler. Psikolojik güdü bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma, içine kapanma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzusudur (King 1995).

4.MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

Son yüzyılın ortalarından beri insan ilişkileri alanında motivasyon teorileri araştırılmaktadır. Kendisinden önce çok uzun listeler şeklinde ortaya konulan insan gereksinimlerini beş ana grup içinde toplayan Maslow (1954), bu gereksinimlerin bir egemenlik (hiyerarşik düzen) içinde olduğunu ileri sürmüştür. Bu gereksinimler, en düşükten en büyüğe doğru olarak sıralanmış olan temel fizyolojik gereksinimler, güvenlik ve korunma gereksinimleri, sosyal gereksinimler, saygı gereksinimleri ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Alt düzeydeki gereksinimlerin karşılanmadan bir üstteki gereksinime sağlıklı bir geçiş yapılamayacağını ileri süren Maslow, insanların ancak ellerinde olan ile değil ellerinde olmayan şeylerle motive edilebileceklerini iddia etmektedir (Maslow, 1954, aktaran DeMato, 2001, s. 23).

Bu alanda geliştirilen en önemli kuramlardan birini Frederick Herzberg (1969) ortaya koymuştur. Herzberg, 203 muhasebeci ve sigortacı üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucunda doyum ve doyumsuzluk yaratan etkenlerin farklı etkenler olduğunu ileri sürmüştür. Bu elemanlara, kendilerinin işlerinde en iyi, en mutlu hissettikleri anlar ile en kötü, en mutsuz hissettikleri anları soran araştırmacı, yaptığı içerik analizleri ile mutluluk (doyum) yaratan faktörlerle mutsuzluk (doyumsuzluk) yaratan faktörlerin birbirlerinden farklı olduklarını bulmuştur. Doyum sağlayan etkenlerle, doyumsuzluk yaratan etkenlerin farklı olduklarını gören Herzberg güdülemenin de Maslow’un düşündüğü gibi tek boyutlu olmayıp çift boyutlu olduğunu ileri sürmüştür. Herzberg, doyum yaratan faktörleri motive ediciler olarak isimlendirmiş ve doyumsuzluk yaratan faktörleri de hijyen (durum koruyucular) olarak nitelemiştir (Koçel, 2005; 642).

Herzberg’e göre motivatör faktörler, başarı, tanınma, sorumluluk, terfi ve işin kendisi gibi yapılan işe ilişkin özelliklerdir. Eğer çalışanlar yaptıkları işin kendilerine yukarıda sıralanan özellikleri verdiklerine inanıyorlarsa, yaptıkları işten tatmin olacaklardır. Hijyen faktörler ise, yönetim ve politikalar, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri gibi faktörlerdir. Hijyen faktörler çalışanların beklentilerini karşılamazsa çalışanlar yaptıkları işten memnun olmayacaklardır. Ancak bu faktörler motivatör değildir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 172). Daha sonra yapılan araştırmalarda Bowen (1980, aktaran DeMato, 2001: 23-24) ve Padilla-Velez (1993, aktaran DeMato, 2001: 23-24), Herzberg tarafından ileri sürülen kuramı inceleyerek çalışanların motivasyon düzeylerine etki eden unsurlar olarak yukarıda söz edilen faktörleri tanımlamışlardır. Bu bulgular farklı çalışmalar tarafından da desteklenmektedir (Hageman, 1997: 41; May, 2008: 10; Oral, 1999: 161-168; Purcell, 2003: 97-101).

4.1.Motivatör Faktörler

Başarı: İnsanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmen gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaklardır. Genellikle, ortaya konmuş olan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile yakından ilişkilidir.

Tanınma: Çalışanların tanınma ihtiyacı, kararlara katılım süreci ile karşılanabilir. Kişilerde kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok fazladır. Özellikle çalışanların işlerin planlanmasına yardımcı olması, konferanslara, komite çalışmalarına katılması, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması, onu işine bağlı duruma getirecek ve daha yüksek motivasyon düzeyine ulaştıracaktır.

İşin Kendisi: Çalışanlar kendi işlerinin nasıl katkıda bulunduklarını anladıklarında yaptıkları işin verimliliği kişisel bir gurur haline gelir. Bireysel nitelikleri ve onların bireylerde doğurduğu, doğuracağı ihtiyaçları saptayan yöneticiler, motivasyonu gerektirecek durumu oluşturan psiko-sosyal yapıyı tanıyıp anlayacak duruma geldikten sonra çalışanları motive etmek için kullanacağı araçları ve yöntemleri seçmek zorundadırlar.

Sorumluluk: İşletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yetki ile birlikte alt kademelerine devretmeleri çalışan memnuniyetini arttırmaktadır. Sorumluluk devri ile astlar bir taraftan güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılarken, diğer taraftan kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını arttırmaktadırlar.

Terfi: Terfi, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, sosyal statü ve ödenen ücret artar. Bu nedenle başarının gereği bir ödül olan ve tam anlamıyla bir motivasyon artırıcı unsur niteliği taşıyan terfi, birey üzerinde çok yönlü motivatör etki yapar. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir unsur olma özelliği bakımından terfi, aynı miktardaki ücretin yaratacağı motivatör etkiden daha fazla etki yaratır.

4.2.Hijyen Faktörler

Yönetim ve Politika: İşletmelerin düzenli çalışmalarını devam ettirecek politika ve prosedürlerin geliştirilmesi yönetiminin rolü olmakla birlikte, yönetim kaliteli üretimin temelinde bireyselleşmiş, kişisel etkileşimlerin bulunduğunu görmeli, ortaya çıkan veya çıkabilecek durumlara karşılık verebilmeli, olayları büyümeden önleyebilmeli ve çalışanlara işle ilgili bir takım özgürlükler vermelidir.

Gözetim: İşletmelerde çalışanların yaptıkları işi benimsemeleri ve bundan tatmin olmaları ancak o işin özelliklerini çok iyi bilmeleri ve gerekenleri yerine getirmeleri ile sağlanabilir. Bir çalışma ya da uygulama sürecini etkinlik ve amaca uygunluk bakımından yakından denetleme anlamında kullanılan gözetim işlevi motivasyon araçlarından en önemlilerinden biridir. Bu nedenle etkin bir gözetim ile çalışanların görevlerini daha iyi yapmaları sağlanacaktır.

Çalışma Koşulları: Çalışma ortamındaki ergonomik ve teknik koşulların durumu da motivasyonu etkileyen önemli bir unsurdur. İyi ışıklandırılmış, havalandırması ve sıcaklığı yeterli bir ortamın yanı sıra çalışanların kullandığı araçların niteliğinin yüksek olması hizmet kalitesinin de artması anlamına gelmektedir.

Ücret ve Prim: Ekonomik motivasyon araçlarının en önemlisi ücrettir. İnsanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve iş birliği yapmak için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. Ücretin gerçek motivasyonel değeri ve bir motivasyon aracı olarak kullanılıp kullanılmayacağının saptanması güçtür. Bu nedenle paranın motive edici bir araç olması, kişilerin ihtiyaçlarının gelirleriyle ne ölçüde karşılandığına, parasal beklentilerin ve ihtiyaçların büyüklüğüne, elde edilen gelirin adil ve eşit olmasına ve primlerin kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır.

Çalışanlar Arası İlişkiler: İşletmelerin üzerinde önemle durması gereken konulardan biridir. Özellikle emek yoğun çalışan ve çok sayıda personeli olan işletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlar personel arasındaki sosyal ilişkilere dayalı sorunlardır. Memnuniyet ve motivasyon artırıcı etkisinden dolayı etkin bir iletişim için; işletmenin yapısına, personel sayısına, verilen bilgi veya talimatların yapısına uygun iletişim araçları seçilmelidir. Motivasyon teorileri ile iş tatmini konuları iç içe konular olup birbirini destekler niteliktedir (Bitsch ve Hogberg, 2005: 659). İnsanları daha fazla çaba harcamaya özendiren şey, daha çok kişisel refahla, mutlulukla, insan ilişkilerinin havasıyla ve yapılan işin türüyle ilgili olmaktadır. İyi bir atmosfer, çalışanlar arası etkili bir iletişim, karar süreçlerine katılım, işin özellikleri ve kendini geliştirme umutları, iş tatmin düzeyleri ile pozitif ilişkilidir (Scott ve ark., 2003: 16).

5.SAĞLIK SEKTÖRÜ AÇISINDAN MOTİVASYONUN ETKİLERİ

5.1. İş Yaşam Kalitesine Etkisi

Sağlık hizmetlerinde kaliteli ve güvenli hizmet sunumu, büyük ölçüde çalışanların motivasyon düzeyine bağlıdır. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar, iş süreçlerinde daha dikkatli, özenli ve etkin davranmakta; bu durum hem hizmet kalitesini hem de iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Kantar, 2017). İş yaşam kalitesi, çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan iyi olma hâlini ifade etmekte olup sağlık sektöründe bu kavram, hizmet kalitesi ile doğrudan ilişkilidir.

Motivasyon düzeyi düşük olan sağlık çalışanlarında tükenmişlik (burnout), iş doyumsuzluğu ve hata yapma olasılığı artmaktadır. Bu durum yalnızca çalışanları değil, hasta güvenliğini de ciddi biçimde tehdit etmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar, sağlık çalışanlarının motivasyon eksikliğinin tıbbi hata oranlarını artırabileceğini ortaya koymaktadır (Kılıç & Keklik, 2012). Bu bağlamda çalışan motivasyonunun artırılması, iş yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve hasta güvenliğinin sağlanması açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

5.2. Verimliliğe Etkisi

Sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyi, bireysel performansın ve dolayısıyla kurumsal verimliliğin belirleyici unsurlarından biridir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve uygun motivasyon araçlarının kullanılması, iş süreçlerine daha fazla katılım sağlamalarına ve görevlerini daha etkin yerine getirmelerine katkıda bulunmaktadır (Aslanadam, 2011).

Motivasyon eksikliği ise iş gücü kaybına, düşük performansa ve hizmet sunumunda aksamalara neden olmaktadır. Özellikle sağlık kurumlarında yaşanan verimlilik kayıpları, doğrudan hasta bakım süreçlerini etkileyerek hizmet kalitesini düşürebilmektedir. Bu nedenle motivasyon ile verimlilik arasında güçlü ve doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Kılıç & Keklik, 2012).

5.3. Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Motivasyon, çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir. Motivasyonu yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğu, kurum hedeflerini benimsedikleri ve bu hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba gösterdikleri görülmektedir (Kantar, 2017).

Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruma olan sadakati, aidiyet duygusu ve kurumda kalma isteği ile yakından ilişkilidir. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar, kurumlarına karşı daha olumlu tutum geliştirmekte ve işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır. Buna karşılık düşük motivasyon, çalışan devir hızının artmasına ve kurumsal bilgi kaybına yol açabilmektedir (Erbay & Esatoğlu, 2019). Bu durum özellikle sağlık sektöründe hizmet sürekliliği açısından önemli riskler doğurmaktadır.

5.4. Performansa Etkisi

Motivasyon, çalışan performansını doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Uygun çalışma koşulları ve destekleyici bir örgütsel yapı, çalışanların performansını artırmakta ve daha etkin hizmet sunumuna katkı sağlamaktadır (Ünlü, 2020).

Özellikle sağlık sektöründe yaşanan yoğunluk ve stres, performans üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle kriz dönemlerinde personel sayısının artırılması ve iş yükünün dengelenmesi, çalışan performansının korunması açısından önemlidir. Ayrıca sağlık kurumlarının genel performansının artırılması, çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi ile mümkün olmaktadır (Kıdak & Aksaraylı, 2009).

5.5. Hastalar Üzerindeki Etkisi

Sağlık çalışanlarının motivasyonu, hasta ile kurulan iletişim ve etkileşim üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Özellikle ağır ve kronik hastalarla çalışan sağlık personeli, yoğun duygusal yük altında görev yapmakta ve bu durum motivasyonu etkileyebilmektedir. Ayrıca hasta yakınları ile kurulan iletişimde yaşanan zorluklar da çalışanların motivasyon düzeyini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır (Kılıç & Keklik, 2012). Hizmet sunumunda yapılan organizasyonel değişikliklerin, sağlık personeli ile hasta ve hasta yakınlarının algı ve değerlendirmelerinde farklılıklara yol açtığı belirlenmiştir (Küçük & Şahin, 2024).

Motivasyonu yüksek olan sağlık çalışanları, hastalara daha fazla empati gösterebilmekte ve daha kaliteli hizmet sunabilmektedir. Bu durum hasta memnuniyetini artırmakta ve sağlık hizmetlerinin genel kalitesine olumlu katkı sağlamaktadır (Kantar, 2017).

5.6. İş-Aile Çatışmasına Etkisi

Sağlık sektöründe yoğun çalışma temposu ve düzensiz çalışma saatleri, çalışanların iş ve aile yaşamı arasında denge kurmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, iş-aile çatışmasına yol açarak çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İş-aile çatışmasının artması, çalışanların iş doyumunu azaltmakta ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Bireyin iş ortamında elde ettiği tatmin ile aile yaşamındaki tatmin arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumlarının, çalışanların iş-yaşam dengesini destekleyici uygulamalar geliştirmesi motivasyonun sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır. (Erdilek Karabay, 2015).

6.SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONU BELİRLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

6.1. Çalışma Koşulları

Sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen en temel faktörlerden biri çalışma koşullarıdır. Yoğun iş temposu, uzun çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma sistemi, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik olarak yıpranmasına neden olmaktadır. Özellikle pandemi döneminde artan hasta yükü ve kritik vakalarla karşılaşma durumu, çalışanların stres düzeyini artırarak motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmekte ve tükenmişlik düzeylerinin yükselmesine yol açabilmektedir (Atilla & Karakaya, 2021).

Çalışma ortamının fiziksel koşulları da motivasyon üzerinde önemli bir belirleyicidir. Yetersiz ekipman, kalabalık çalışma alanları, güvenlik eksiklikleri ve altyapı yetersizlikleri, çalışanların işlerini verimli bir şekilde yürütmesini zorlaştırmakta ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Nitekim Kıdak ve Aksaraylı (2009) tarafından yapılan çalışmada, çalışma koşullarının sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle sağlık kurumlarının çalışma ortamını iyileştirmesi, yeterli ekipman sağlaması ve güvenli çalışma koşulları oluşturması motivasyonun artırılması açısından kritik bir öneme sahiptir.

6.2. Ücret ve Yönetim

Ekonomik faktörler, sağlık çalışanlarının motivasyonunu doğrudan etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Yeterli ücret, prim ve ek ödemeler, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayarak işlerine daha bağlı olmalarına katkıda bulunmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar, yalnızca ekonomik teşviklerin çalışan motivasyonunu sürdürülebilir biçimde artırmada yeterli olmadığını göstermektedir (Dieleman vd., 2003).

Dieleman ve arkadaşları (2003) tarafından kırsal bölgelerde sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, motivasyonun hem finansal hem de finansal olmayan faktörlerden etkilendiği belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre düşük ücretler önemli bir motivasyon düşürücü unsur olmakla birlikte, çalışanların motivasyonunda yöneticilerden, meslektaşlardan ve toplumdan alınan takdir, iş güvencesi ve eğitim olanakları gibi faktörlerin de belirleyici olduğu ortaya konulmuştur.

Bu bağlamda, yönetim anlayışı ve insan kaynakları uygulamaları da motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Etkin bir yönetim sistemi; çalışanların performansının değerlendirilmesi, geri bildirim verilmesi, kariyer gelişim fırsatlarının sunulması ve çalışanların takdir edilmesi gibi unsurları içermektedir. Nitekim söz konusu çalışmada, performans yönetimi uygulamalarının yetersiz olması ve çalışanların yeterince takdir edilmemesi, motivasyonu olumsuz etkileyen faktörler arasında gösterilmiştir (Dieleman vd., 2003).

Sonuç olarak, sağlık çalışanlarının motivasyonunun artırılmasında yalnızca ücret artışları yeterli olmamakta; aynı zamanda etkili bir yönetim anlayışı, adil uygulamalar ve çalışanların takdir edilmesini içeren bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir.

6.3. Mesleki Gelişim

Çalışanların mesleki gelişim olanaklarına erişimi, motivasyonun en önemli belirleyicilerinden biridir. Eğitim fırsatları, kariyer basamakları, akademik destek ve mesleki gelişim programları çalışanların iş doyumunu artırır (Oflezer vd., 2011).

Örneğin, Estonya'da yapılan bir çalışmada (Toode ve ark., 2015), düzenli profesyonel eğitim alan hemşirelerin hem içsel hem de dışsal motivasyonlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Özellikle yılda 7 günden fazla mesleki eğitim alan hemşirelerde, her iki motivasyon türünde de anlamlı artış gözlenmiştir.

Sonuç olarak, mesleki eğitim ve gelişim programları hem çalışan motivasyonunu artıran hem de iş tatminini yükselten önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır.

6.4. Takdir ve Ödüllendirme

Sağlık çalışanlarının performansını artırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle çalışanların motivasyonunu destekleyen mekanizmalar arasında takdir edilme, aidiyet duygusu ve saygı görme öne çıkmaktadır (Dieleman vd., 2009) Dieleman vd. tarafından yapılan realist derleme çalışmasında, sağlık çalışanlarının motivasyonunu artıran unsurlar arasında çalışanların kendilerini değerli ve saygı gören bireyler olarak hissetmeleri, kuruma ait olma duygusu geliştirmeleri ve yaptıkları işin fark edilmesi önemli mekanizmalar olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, çalışanlara yönelik takdir uygulamaları motivasyonu artıran temel araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Aynı çalışmada ayrıca, motivasyonu artıran unsurlar arasında maaş ekleri ve finansal teşvikler gibi maddi

ödüllerin yanı sıra, iş ortamında yaşanan olumlu gelişmelerin çalışanlar tarafından fark edilmesi de yer almaktadır. Bu durum, ödüllendirme sistemlerinin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda psikosozal boyutlarının da önemli olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, sağlık kurumlarında çalışan motivasyonunu artırmak için hem maddi ödüller (prim, ek ödeme) hem de manevi ödüller (teşekkür, takdir, saygı gösterilmesi ve aidiyet duygusunun güçlendirilmesi) birlikte kullanılmalıdır. Özellikle çalışanların sürece aktif katılımının sağlanması ve katkılarının görünür hale getirilmesi, motivasyon ve performans üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. (Dieleman vd., 2009).

6.5. İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi, çalışanların iş sorumlulukları ile özel yaşamları arasında uyum sağlayabilmeleri açısından motivasyon, iş tatmini ve performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle sağlık sektöründe yoğun iş temposu, uzun çalışma saatleri ve duygusal talepler, çalışanların iş-yaşam dengesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Christina Maslach ve Michael P. Leiter (2008) tarafından yapılan çalışmada, iş ortamındaki aşırı taleplerin ve iş yükünün çalışanlarda tükenmişliğe yol açtığı belirtilmektedir. Araştırmada, iş-yaşam dengesinin bozulmasının duygusal tükenme, işe karşı duyarsızlaşma ve düşük iş tatmini gibi sonuçlar doğurduğu vurgulanmaktadır. Çalışmada ayrıca, çalışanların iş yükünün dengelenmesi, kontrol ve özerklik düzeylerinin artırılması ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulmasının tükenmişliği azalttığı ve motivasyonu artırdığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, iş-yaşam dengesinin sağlanması yalnızca bireysel bir sorumluluk değil, aynı zamanda örgütsel politikalarla desteklenmesi gereken bir süreçtir. Sağlık kurumlarında esnek çalışma düzenlerinin uygulanması, izin haklarının etkin kullanımı, çalışanların dinlenme ihtiyaçlarının gözetilmesi ve psikosozal destek mekanizmalarının geliştirilmesi, iş-yaşam dengesinin korunmasına katkı sağlamaktadır. Bu tür uygulamalar, çalışanların hem mesleki verimliliğini artırmakta hem de tükenmişlik düzeylerini azaltmaktadır. (Maslach & Leiter, 2008) Sonuç olarak, iş-yaşam dengesinin sağlanması, sağlık çalışanlarının motivasyonunun sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsur olup, bu dengenin desteklenmesi için örgütsel düzeyde bütüncül yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir.

6.6. Tükenmişlik

Tükenmişlik, özellikle sağlık sektöründe yoğun iş yükü, stres ve duygusal taleplerin bir sonucu olarak ortaya çıkan önemli bir sorundur. Tükenmişlik kavramı ilk olarak Freudenberg (1974, aktaran Erdoğan ve Kaya, 2024) tarafından bireyin enerji ve güç kaybı yaşaması ve içsel kaynaklarının tükenmesi olarak tanımlanmıştır. Daha sonra Maslach ve Jackson (1981, aktaran Erdoğan ve Kaya, 2024), tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma olmak üzere üç boyutlu bir sendrom olarak ele almıştır (Erdoğan ve Kaya, 2024). Sağlık çalışanları, özellikle pandemi gibi kriz dönemlerinde artan iş yükü, uzun çalışma saatleri, enfekte olma ve hastalığı yakınlarına bulaştırma korkusu, stres ve yorgunluk gibi birçok olumsuz faktörle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırmakta ve mesleki motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Erdoğan & Kaya, 2024).

Tükenmişliğin önemli boyutlarından biri olan duygusal tükenme, çalışanların yoğun iş temposu ve sürekli insanlarla etkileşim halinde olmaları nedeniyle duygusal kaynaklarının tükenmesi durumunu ifade etmektedir. Bunun sonucunda ortaya çıkan duyarsızlaşma, çalışanların işlerine ve hizmet verdikleri bireylere karşı ilgisiz ve mesafeli davranışlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Kişisel başarıda azalma ise bireyin işinde yeterli ve başarılı olduğuna dair inancının zayıflaması şeklinde kendini göstermektedir (Erdoğan & Kaya, 2024). Araştırma bulgularına göre, sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin özellikle duygusal tükenme boyutunda yüksek olduğu, bunun ise bireysel performans ve sağlık hizmetlerinin kalitesi üzerinde olumsuz etkiler yarattığı belirlenmiştir (Erdoğan & Kaya, 2024). Sonuç olarak, tükenmişlik sağlık çalışanlarının motivasyonunu ve iş performansını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle sağlık kurumlarında iş yükünün dengelenmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların psikosozal açıdan desteklenmesi gerekmektedir (Erdoğan & Kaya, 2024).

6.7. İletişim

İletişim her yerde olduğu gibi örgüt içinde hayati önem taşımaktadır. Herhangi bir organizasyon içinde çok yönlü işleyen bilgi, emir-komuta ve haber yayılımını sağlayan bir süreç olan iletişim, işletmenin ya da kurumun can damarıdır. Çalışanlar arası ya da çalışanlarla yönetim arasındaki iletişimin sağlanması çalışmalarda başarı düzeyinin artıracaktır. Çalışanların kurum içinde alınan kararlardan, çalışmalar sonucu elde edilen sonuçlardan haberdar olması çalışanların kurumla olan bağını güçlendirir. Bu da çalışan motivasyonunu artırır. Yöneticilerin çalışanlarla iletişim içinde olarak, onların isteklerini, fikirlerini dinleyerek çalışanlara nasıl yaklaşmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlayacaktır.

Çalışanların yöneticiler tarafından anlaşılması, çalışan motivasyonunun nasıl sağlanacağı konusunda yöneticiye bilgi sağlayacaktır. Karşılıklı açık iletişim içinde olan örgütler yeniliğe, değişime ve sorunların çözümüne daha hızlı ve ekip halinde adapte olabilmektedir (Hagemann 1997). Bu da kurumun büyümesi ve gelişmesini sağlamaktadır.

7. SONUÇ

Bu çalışma, sağlık çalışanlarının motivasyonunu belirleyen örgütsel faktörleri literatür ışığında inceleyerek bu faktörlerin çalışan performansı, hizmet kalitesi ve hasta memnuniyeti üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, motivasyonun sağlık sektöründe yalnızca bireysel bir unsur değil, aynı zamanda kurumsal etkinliği ve hizmet kalitesini doğrudan etkileyen stratejik bir değişken olduğunu göstermektedir.

Çalışma kapsamında incelenen örgütsel faktörler; çalışma koşulları, ücret ve yönetim anlayışı, mesleki gelişim olanakları, takdir ve ödüllendirme sistemleri, iş-yaşam dengesi ve tükenmişlik düzeyi olarak öne çıkmaktadır. Bu faktörlerin her biri, sağlık çalışanlarının motivasyonunu farklı boyutlarda etkileyerek iş doyumu, performans ve örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Özellikle yoğun iş temposu, uzun çalışma saatleri ve yetersiz çalışma koşulları gibi unsurların motivasyonu olumsuz etkilediği; buna karşılık adil ücretlendirme, destekleyici yönetim anlayışı ve mesleki gelişim fırsatlarının motivasyonu artırdığı görülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların takdir edilmesi ve örgüt içinde değerli hissetmeleri, motivasyonun sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Aynı şekilde iş-yaşam dengesinin korunması ve tükenmişliğin önlenmesi, sağlık çalışanlarının hem psikolojik iyi oluşunu hem de mesleki performansını doğrudan etkilemektedir.

Sağlık hizmetlerinin doğrudan insan hayatını etkileyen bir alan olması nedeniyle, çalışan motivasyonunun düşük olması yalnızca bireysel performansı değil, hasta güvenliğini ve hizmet kalitesini de riske atmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumlarının motivasyonu artırmaya yönelik politikaları yalnızca kısa vadeli çözümlerle sınırlı kalmamalı, uzun vadeli ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır.

Bu doğrultuda sağlık yöneticilerine yönelik olarak; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, adil ve şeffaf ücret politikalarının uygulanması, çalışanlara yönelik sürekli eğitim ve kariyer gelişim fırsatlarının sunulması, etkili performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve çalışanların takdir edilmesini sağlayacak örgütsel kültürün geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca iş-yaşam dengesini destekleyen uygulamaların yaygınlaştırılması ve tükenmişliği önlemeye yönelik psikososyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, sağlık çalışanlarının motivasyonunun artırılması, yalnızca çalışanların refahını değil, aynı zamanda sağlık hizmetlerinin kalitesini, verimliliğini ve sürdürülebilirliğini de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle motivasyon, sağlık kurumları için stratejik bir yönetim alanı olarak ele alınmalı ve örgütsel politikaların merkezinde yer almalıdır.

KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326–350.
- Akçadağ, S., & Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul’da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 167–193.
- Arıcı, T., Şeker, M., & Akberov, İ. (2019). Stratejik yönetim uygulamalarının sağlık çalışanlarının performansına etkisi: Kamu hastaneleri örneği. *Sağlık Bilimleri Alanında Araştırma Makaleleri – 2*, (2), 426–439.
- Aslanadam, B. (2011). “Sağlık personelinin motivasyonu ve buna ilişkin araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Atilla, E. A., & Karakaya, A. (2021). COVID-19 pandemi döneminin sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(3), 653–680. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.989594>
- Bayat, M. (2005). Öğretim süreci ve hemşirelik. *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14,66-72.

- Bitsch, V., & Høberg, M. (2005). Exploring horticultural employees' attitudes toward their jobs: A qualitative analysis based on Herzberg's theory of job satisfaction. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 37(3), 659–671.
- Bingöl, G., & Demir, A. (2011). Amasya Sağlık Yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerileri. *Göztepe Tıp Dergisi*, 26(4), 152-169.
- DeMato, D. S. (2001). *Job satisfaction among elementary school counselors in Virginia* (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Dieleman, M., Cuong, P. V., Anh, L. V., & Martineau, T. (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Human Resources for Health*, 1(10), 1–10.
- Dieleman, M., Gerretsen, B., & van der Wilt, G. J. (2009). Human resource management interventions to improve health workers' performance in low- and middle-income countries: A realist review. *Health Research Policy and Systems*, 7, 7.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li yıllarda yönetim*. Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (10. bs.). Beta Yayınları.
- Erbay, E., & Esatoğlu, A. E. (2019). Sağlık kurumlarında motivasyon çalışmalarının sistematik derlemesi. İçinde İ. Ağırbaş (Ed.), *Sağlık yönetimi alanında çalışmalar*. Sonçağ Yayıncılık.
- Erdilek Karabay, M. (2015). Sağlık personelinin iş stresi, iş-aile çatışması ve iş-aile hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 113–134.
- Erdoğan, E., & Kaya, E. (2024). COVID-19 pandemisinde sağlık çalışanlarının tükenmişlik ve mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(4), 1527–1543.
- Fadıloğlu, C., Kuzeyli Yıldırım, Y., & Sevim, B. (2004). Diyaliz ünitesinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Hemşirelik Forumu Dergisi*, 7(3), 32–36.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon el kitabı* (G. Aksan, Çev.). Rota Yayınları.
- İzmirli R. (2000) *Motivasyonun Önemi*. Medikal @ Teknik, Sayı: 172, İstanbul.
- Kantar, Y. (2017). *Sağlık işletmelerinde görev yapan sağlık personelinin motivasyon ve iletişim düzeyleri* (Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi).
- Kıdak, L., & Aksaraylı, M. (2009). Sağlık hizmetlerinde motivasyon faktörleri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75–94.
- Kılıç, R., & Keklik, B. (2012). Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesi ve motivasyona etkisi üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 147–160.
- King, L. A. (1995). Wishes, motives, goals and personal memories. *Journal of Personality*, 63(4), 988–1007.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. bs.). Arıkan Yayınları.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12. bs.). Beta Yayıncılık.
- Kuşluvan, Z. (1999). Örgütlerde motivasyonun önemi ve kullanılan motivasyon araçları. *Human Resources Dergisi*, 3(3), 55–64.
- Küçük, Y. S., & Şahin, B. (2024). Evaluation of home healthcare services by service providers and users. *Public Health of Indonesia*, 10(3), 330–344. <https://doi.org/10.36685/phi.v10i3.817>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Annual Review of Psychology*, 59, 397–422.
- May, A. A. (2008). *A Study of Nurse Practitioner Job Satisfaction in Florida* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Florida State University, College of Nursing, Florida, ABD.
- Oflezer, Ö., Erdoğan, H., & Yıldırım, S. (2011). Kamu hastanesinde çalışan personelin iş doyum ve etkileyen faktörler.

- Oral, S. (1999). *Otel işletmeciliği ve verimlilik analizleri*. Kanyılmaz Matbaası.
- Özkalp, E., & Sabuncuoğlu, Z. (1995). *Örgütlerde davranış* (8. bs.). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Purcell, L. E. (2003). *Factors that lead to job satisfaction...* (Master's thesis).
- Scott, D., Bishop, J. W., & Chen, X. (2003). Employee involvement and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 3–19.
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. L. (2008). *Motivation in education* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Toode, K., Routasalo, P., & Helminen, M. (2015). Nurses' motivation. *BMC Nursing*, 14(1), 1–9.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A., & Boylu, Y. (2010). Evaluation of motivation factors. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 3-20.
- Tınaz, P. (2000). Çalışma yaşamında motivasyon kuramları. *Mercek Dergisi*, 5(19), 29–37.
- Urhahne, D., & Wijnia, L. (2023). Theories of motivation in education. *Educational Psychology Review*, 35(2), Article 45.
- Ünlü, N. (2020). *Sağlık çalışanlarının öznel iyi oluş düzeylerinin çalışma motivasyonuna etkisi* (Yüksek lisans tezi). Biruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçın, İ., Alparslan, A., & Şeker, M. (2021). Organizational culture and job stress. İçinde *The social and economic impact of COVID-19*.