

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hızır Acil Ambulans Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*

A Research on Factors Affecting the Motivation of İstanbul Metropolitan Municipality
Hızır Emergency Ambulance Staff

Özgür BURMALI^a Sümeyye KUŞAKCI^b

^aİstanbul Büyükşehir Belediyesi, İstanbul, Türkiye. ozgurburmali@hotmail.com

^bİbn Haldun Üniversitesi, İstanbul, Türkiye. sumeyye.kusakci@ihu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Acil Sağlık Hizmetleri İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hızır Acil Motivasyon Motivasyon Faktörleri	Amaç – Acil sağlık hizmetleri kapsamında görev yapan acil ambulans çalışanları hayati önem taşıyan bir hizmet sunmaktadırlar. Bu çalışmanın amacı öncelikle acil ambulans çalışanlarının motivasyonlarını belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılarak acil sağlık hizmetinin kalitesinin artırılması ve olası hataların azaltılmasıdır. Ayrıca acil ambulans çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin demografik özellikler bağlamında farklılık gösterip göstermediği araştırılarak farklı demografik grupların motivasyonlarını artırmada uygulanması gereken alternatif yöntemler belirlenmeye çalışılmaktadır. Yöntem – Çalışma İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hızır Acil ambulans çalışanları özelinde yürütülmüştür. Araştırmanın ana kütesini İstanbul ili içerisinde Silivri’den Kartal’a kadar 35 istasyonda İBB’ye bağlı 112 Hızır Acil ambulanslarında çalışan 14 doktor, 120 paramedik, 144 ATT ve 120 sürücü oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket 56 soru ve üç kısımdan oluşmaktadır. Toplanan verinin değerlendirilmesinde SPSS 25 programından yararlanılmıştır. Bulgular – Ambulans çalışanlarının motivasyonlarının görev türüne, yaşa ve kurum içi kıdeme göre farklılık gösterirken, cinsiyete, eğitim durumuna ve medeni duruma göre farklılık göstermediği görülmüştür. Yine ambulans çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlere yönelik algılarının görev türüne, yaşa, eğitim durumu ve kurum içi kıdeme göre farklılık gösterirken, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Öte yandan ambulans çalışanlarının motivasyonları üzerinde en etkili faktörün örgütsel ve yönetsel faktörler olduğu, ekonomik faktörlerin ise en az etkiye sahip olduğu görülmüştür. Tartışma – Araştırma sonuçları literatürdeki benzer çalışmalarla paralellik göstermektedir. Ancak cinsiyet, medeni durum ve eğitim seviyesinin motivasyona etkisi noktasında farklı sonuçlar bulan araştırmalar da mevcuttur. Ayrıca, ekonomik faktörlerin diğer motivasyon faktörlerinden daha belirleyici olduğunu tespit eden çalışmalara da rastlanmıştır.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Emergency Health Services Istanbul Metropolitan Municipality Hızır Emergency Motivation Motivational Factors	Purpose – Emergency ambulance staff is working within the scope of emergency health services provide a vital service. The aim of this study is primarily to reveal the factors that determine the motivation of emergency ambulance workers. In addition, it will be investigated whether the factors affecting the motivation of emergency ambulance workers differ in the context of demographic characteristics. Design/Methodology/Approach - The study was carried out for İstanbul Metropolitan Municipality Hızır Emergency ambulance employees. The main body of the research consists of 14 doctors, 120 paramedics, 144 ATTs and 120 drivers working in 112 Hızır Emergency ambulances affiliated to IMM at 35 stations from Silivri to Kartal in the province of İstanbul. A questionnaire was used as a data collection tool in the research. The questionnaire consists of 56 questions and three parts. SPSS 25 program was used to evaluate the collected data. Results – While the motivation of the ambulance personnel differed according to the type of duty, age and seniority in the institution, it did not differ according to gender, educational status and marital status. Again, it has been determined that the perceptions of the ambulance workers about the factors affecting their motivation differ according to the type of duty, age, education level and seniority in the institution, but not according to gender and marital status. On the other hand, it has been seen that the most effective factor on the motivation of ambulance workers is organizational and managerial factors, while economic factors have the least effect.
Received 18 August 2022 Revised 15 February 2023 Accepted 25 February 2023	
Article Classification: Research Article	

¹ Bu çalışma Özgür Burmalı'nın İbn Haldun Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı kapsamında Dr. Sümeyye Kuşakçı'nın danışmanlığında yürüttüğü tez çalışmasının bir ürünü olarak hazırlanmıştır.

Önerilen Atıf / Suggested Citation

Burmali, Ö., Kuşakçı, S. (2023). İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hızır Acil Ambulans Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 15 (1), 398-419.

Discussion – The results of the research show parallelism with similar studies in the literature. However, there are also studies that found different results in terms of the effect of gender, marital status and education level on motivation. In addition, there are studies which have argued that economic factors are the most significant among all motivational factors.

1. GİRİŞ

İnsanın hem bireysel hem de toplumsal yaşamında davranışlarını şekillendiren bilgi, birikim ve yetenekleri ile bu yetenekleri kullanabilmesi için gereken hareketlenme, ne derece motive olduğu ile doğru orantılıdır. Motivasyonu yüksek bir birey, kendi başına, ailesiyle, iş yerinde, spor yaparken ve daha birçok yaşam alanında başarılı ve mutlu olacaktır. Motivasyonun sosyal yaşamdaki en önemli rolü ise, davranışı biçimlendirmek ve örgüt içerisindeki performansa etki etmektir (Mercanlıoğlu, 2012). Motivasyon, işe yönelik olumlu tutumlar ve performans arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

Sağlık sektöründe çalışanların motivasyonu ise sadece kurumsal performansı artırıcı etkisinden ötürü değil, verilen hizmetin insan yaşamı için ehemmiyetinden dolayı da büyük önem arz etmektedir (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005). Acil sağlık hizmetleri kapsamında değerlendirilen ambulans hizmetleri için bu bağlantı daha da kritik görünmektedir.

Her birey yaşamının belli bir döneminde kaza geçirebilir, aniden ortaya çıkan bir sağlık sorunu ile karşılaşabilir. Beklenmedik bazı olaylar sonucunda büyük acılar çekebilir, sakat kalabilir veya hayatı tehlikeye girebilir. Bu tür durumlarda, zamanında ve etkin olarak yapılan acil müdahale ve tıbbi yardımlarla bireyin durumu kontrol altına alınarak; yaralanmaların şiddetinin artması, yaralının durumunun kötüye gitmesi, yeni yaralanmalar meydana gelmesi ve en önemlisi de can kaybı önlenir.

Acil sağlık hizmetleri kapsamında görev yapan acil ambulans çalışanları hayati önem taşıyan bir hizmet sunmaktadırlar. Bu hizmetin kalitesi hem bireysel hem de grup performansı ile yakından ilişkilidir. Bu derece hassas ve önemli bir sahada hizmet veren ambulans çalışanlarının iş motivasyonları ve yaşam kalitelerinin en üst seviyede olması, ambulans çalışanlarının daha mutlu ve daha istekli olmalarını, buna bağlı olarak daha az hata yapmaları sağlanacaktır. Doğru şekilde ve yeterli seviyede motive edilmiş ambulans çalışanları uyumlu çalışmalarıyla kaliteli sağlık hizmet sunabilirler.

Kar amacı güden kurumlarda performansın motivasyonla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Kar amacı gütmeyen hizmet sektörlerinde de benzer bir durum söz konusudur. Ancak farklı sektörlerde öne çıkan motivasyon faktörleri farklılaşabilmektedir. Yüksek performans hedefleyen kurumların bu doğrultuda yüksek iş gören motivasyonu sağlayabilmek için bireysel ve sektörel farklılıkları dikkate alması gerekmektedir. Araştırmalar cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi gibi demografik değişkenlerin motivasyonu farklı şekillerde etkilediğini ortaya koymuştur. Öte yandan, iletişim teknolojilerindeki ilerleme, globalleşme ve sosyo-ekonomik faktörler de iş görenlerin iyi bir işten beklentilerini dönüştürmektedir.

Acil sağlık hizmetleri kapsamında görev yapan acil ambulans çalışanları hayati önem taşıyan bir hizmet sunmaktadırlar. Bu çalışmanın amacı öncelikle acil ambulans çalışanlarının motivasyonlarını belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılarak acil sağlık hizmetinin kalitesinin artırılması ve olası hataların azaltılmasıdır. Ayrıca acil ambulans çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin demografik özellikler bağlamında farklılık gösterip göstermediği araştırılarak farklı demografik grupların motivasyonlarını artırmada uygulanması gereken alternatif yöntemler belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda çalışma İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hızır Acil ambulans çalışanları özelinde yürütülmüştür.

Hızır Acil

Her birey yaşamının belli bir döneminde umulmadık bir kaza ya da aniden ortaya çıkan bir sağlık sorunu sonucu büyük acılar çekebilir, hayatının geri kalanını sakat geçirebilir veya hayatı tehlikeye girebilir. Bu tür durumlarda hastane öncesi acil sağlık hizmeti olarak da ifade edilen acil sağlık hizmetleri devreye girmektedir (Kaba, 2012).

Acil sağlık hizmetleri, acil tıbbi yardıma ihtiyaç duyan birinin 112 acil çağrı birimine olayı haber vermesiyle başlar, acil yardımın olay yerine ulaşması ve tıbbi müdahalenin yapılması ile devam eder ve uygun görüldüğü durumlarda hasta ya da kazazedenin uygun bir hastaneye nakledilmesi ile son bulur. Bu hizmet ilk kez 1973

yılında ABD’de hastane öncesi acil sağlık hizmetleri adıyla yeni bir tıp disiplini olarak tanımlanmıştır (Türker, 2009).

Günümüzde acil sağlık hizmetinde kullanılan araçlar ambulanslardır. Ambulans hizmetleri, ambulans çalışanları tarafından olay yerinde yapılan acil müdahaleler ile hastanın uygun şartlarda ve en kısa zamanda ihtiyacı olan tıbbi desteğe sahip hastane acil servisine transferini ve bu süreçte verilen tıbbi desteği kapsar hale gelmiştir. Beklenmedik hayati yani acil durumlarda acil sağlık hizmetlerine kolay ulaşabilmek vatandaşların önemli beklentilerinden birisidir. Bireyler sağlıklarıyla ilgili yaşadıkları acil durumlarda kendi imkânlarıyla sağlık kurumlarına ulaşamadıklarında ambulans hizmetleri devreye girmektedir. Özetle; acil sağlık hizmetlerinin uygulanmasında ambulanslar kritik öneme sahiptir (Gezgin, 2015).

7 Aralık 2006 tarihli Resmi Gazete Ambulans Hizmetleri Yönetmeliği’ne göre ambulans, “hasta nakli ve/veya acil yardım amacıyla kullanılan ve bu yönetmelikte öngörülen teknik ve tıbbi malzemelerle özel olarak donatılmış kara, hava ve deniz ulaşım araçlarını” ifade etmektedir (Resmi Gazete, 2006).

Yine aynı yönetmelikte ambulanslar ulaşım şekillerine göre kara ambulansları, acil yardım ve kurtarma ambulansları, hasta nakil ambulansları ve özel donanımlı ambulanslar olarak sınıflandırılmıştır. Deniz ulaşımında acil yardım ve kurtarma sağlayan deniz ambulansları bulunmakta hava ambulansları uçak ve helikopter ambulans olarak hizmet vermektedir (Resmi Gazete, 2006).

Ambulans Sağlık Hizmetlerinin Önemi

Aniden ortaya çıkan sağlık sorunları veya kaza ve felaketlerde meydana gelen sorunları çözümlmek ya da önlemler almak insanlık tarihi kadar eskidir. Meydana gelen yaralanma ve kazalardan kaynaklanan ölümlerin %60’ının ilk 30 dakikada; %10’unun da ilk 3-5 dakikada meydana geldiği tespit edilmiştir. Bu bulgular çoğu ülkelerde ilkyardım sisteminin planlı ve programlı olarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Olay mahallinde yapılan doğru ilkyardım uygulamaları ve uygun taşıma yöntemleri ile ölüm oranlarının büyük ölçüde düşeceği anlaşılmıştır (Demirhan, 2003).

Zamanında ve etkin olarak yapılan acil müdahale ve tıbbi yardımlarla bireyin durumu kontrol altına alınarak; yaralanmaların şiddetinin artması, durumunun kötüye gitmesi, yeni yaralanmalar ve en önemlisi de hayati tehlike önlenabilir.

Acil sağlık yardım ihbarının alınması ile hasta veya kazazedeye en hızlı şekilde ulaşarak olay yerinde acil tıbbi destek vermesi, bu sayede hasta veya kazazedenin durumunu kontrol altına alarak sakatlıkları önlemesi, hayatta tutması ve yine en kısa sürede acil servise naklini gerçekleştirerek tıbbi tedavi için zaman kazandırması bakımından, hastane öncesi acil sağlık hizmetleri ve bu alanda çalışan ambulanslar sağlık sisteminde önemli bir yere sahiptir (Kaba, 2012).

Türkiye’de Acil Sağlık Hizmetleri

Türkiye’de modern anlamda acil sağlık hizmetlerinin temeli 1985 senesinde Ankara Numune Hastanesi’nde “Hızır Acil Servisi”nin kurulması ile atılmıştır. Yine 1986 yılında kurulan “077 Hızır Acil Servisi” ile İstanbul, Ankara ve İzmir’de “077” irtibat numarası ile ilk kez hastane öncesi acil sağlık hizmeti sunulmaya başlanmıştır. Bu hizmetlerin verilmesinde tıbbi malzeme ve sağlık personeli Sağlık Bakanlığı tarafından sağlanırken; istasyon, araç, sürücü, yakıt, iletişim araçları gibi ihtiyaçlar da Büyükşehir Belediyeleri tarafından karşılanmıştır (Kaba, 2012).

112 acil sağlık hizmetlerinin çalışma sistemi, İl Ambulans Servisi Başhekimliği bünyesinde Komuta Kontrol Merkezi ve 112 Acil İstasyonlarından oluşmaktadır. 2008 yılında hizmete giren 112 acil otomasyon merkezi sistemi ile istasyonlar, ambulanslar, komuta denetim merkezleri, acil servisler ve başhekimlik olarak ortak bir yazılım ile entegre edilip toplanmıştır (İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü, 2007).

Hızır Acil İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ambulans Sağlık Hizmeti Olarak organize edilmiştir. 112 acil servisinden de önce kurulmuş olan Hızır Acil ambulans servisi, 2021 yılı Mayıs ayı itibarı ile 35 istasyonda 14 hekim, 120 paramedik, 144 ATT ve 120 sürücü ile acil ambulans ve nakil ambulans hizmeti vermektedir.

Hızır Acil ambulans çalışanları hekim, paramedik (AABT), acil tıp teknisyeni (ATT) ve ambulans sürücülerinden meydana gelmektedir. Hekimler, ambulanslarda hasta ve yaralıları direk müdahale edebilen, vakayı nakletmeksizin yerinde müdahale yetkisine sahip ambulans çalışanlarıdır. Bulunduğu ambulanslarda

yetkili ekip amiri olarak her türlü vakaya müdahale etme ve vakaların kayıtlarını düzenleme sorumluluğu vardır. Günümüzde Türkiye genelinde ambulanslarda hekim bulundurulması artık pek uygulanmamaktadır. Hekimlerin yerine paramedikler görev ve yetkilendirilmektedir.

Paramedik, acil tıbbi müdahalelerin önemli bir parçasını teşkil eden tehlikeli ortamlarda, durumu kritik hasta ve yaralıları ilk anda acil tıbbi bakım uygulayan profesyonel sağlık personelidir. Ambulanstaki görevi hasta adresinde veya kaza mahallinde hasta ya da yaralıya acil tıbbi müdahaleyle başlar, vakanın ambulansla nakli esnasında ambulansla devam eder ve hastane veya tıbbi imkânlarla sahip merkezlere nakil gerçekleştikten sonra sona erer. Bu esnada vakaya ait tüm bilgileri almak, kaydetmek ve yetkili birimlere bildirmekle sorumludur. Ayrıca ambulans ve istasyonun her türlü malzeme bakım ve temizliğinden ve de diğer personelden mesuldür. Hekimin alternatifi olmamakla birlikte doktorsuz ekiplerde ekip sorumlusu statüsündedir (Bati, 2012).

Acil Tıp Teknisyenliği ilk olarak “İlk Yardım ve Acil Bakım Teknisyenliği” adıyla 1996 senesinde Sağlık Bakanlığı’nın önerisi, Talim Terbiye Kurulu’nun karar vermesiyle Sağlık Bakanlığı’na bağlı sağlık meslek liselerinde dört yıllık lise şeklinde eğitim öğretime başlamıştır. Bölümün adı 2000 yılında “Acil Tıp Teknisyenliği” olarak değiştirilmiş ve ilk mezunlarını bu yılda vermiştir (Demir, 2008). Acil Tıp Teknisyenleri görev ve yetkilerini, almaları gereken temel eğitimlerini tamamlayarak ve eğitimde gördükleri akış şemalarıyla, yalnızca hastane öncesi sahada görevli doktorlu ya da paramedikli ambulans veya acil sağlık vasıtaları ve nakil ambulanslarında görevli olarak uygulayabilirler (Resmi Gazete, 2009).

Hızır Acil ambulans sürücüleri, Hızır Acil ’in kuruluş ve yapısı itibarıyla birkaç değişik statüde çalışan ambulans sürücülerinden oluşmaktadır. İşçi ve memurlardan gerekli ehliyet sınıfına ve ilkyardım sertifikasına sahip ambulans sürücülerinin yanında, ATT sürücüler de Hızır Acil ambulanslarında sürücü olarak çalışmaktadırlar. Sağlık Bakanlığı 2004 yılında yaptığı mevzuat düzenlemesiyle, ATT ve paramediklerin sürücülük yapabilmesinin önünü açarak, uygulamada daha çok bu sistemi benimsemeye başlamıştır (Resmi Gazete, 2012).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: MOTİVASYON

Motivasyon dilimize, Latince hareketlenme anlamına gelen “movere”, “motum” kelimesinin İngilizce karşılığı “motiv” kökünden türetilerek geçmiştir. Psikoloji biliminde, içinden gelen hareketlendirici güçle hedefe yönelme ve arzulanan hareketler sergileme sürecini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Keskin, 2008). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü’nde ise motivasyon *“bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtücünün etkisiyle eyleme geçmesi”* olarak tanımlanmaktadır.

Eski dönemlerde yönetim şekillerinin belirlenmesinde ve üretim faktörlerinin iyileştirilmesi bağlamında insan faktörü gerekli ilgiyi göremiyordu. Günümüz modern döneminde bu eksiklik fark edilerek insan kaynağının ne denli önemli olduğu, hem çalışanların hem de üst yönetim için en başta iyileştirilmesi gereken faktör olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda motivasyonu yüksek işçiler, memurlar, öğretmenler ya da sağlık çalışanları üretimde ve hizmet sektöründe mutlu çalışanlar olarak başarılı işletmeleri ve kurumları oluşturacaklardır (Önal, 2016).

Motivasyon, çoğu zaman amaca dönük davranış şekilleriyle alakalı bir süreçtir. Yani kişinin belirli bir amaca ulaşması için harekete geçirilmesi manasına gelmektedir. Her şahsın devamlı olarak gidermeye çalıştığı birtakım ihtiyaçları olmaktadır. Motivasyon süreci giderilmemiş bazı ihtiyaçların dürtüsüyle baş gösterir. Şahıslar bu gereksinimlerini halletmek için belirgin davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlar gereksinimlerini giderecek belirli bir istek ve amaç doğrultusunda olacaktır. Bu gereksinimler karşılanana dek şahıs motive olmaz (Keskin, 2008).

Motivasyon süreci, bireyin farklı ihtiyaçlarını gidermeleri adına hedefe ulaşmasını sağlayacak veya tatmin olmayı gerçekleştirecek tutum ve çabaları sürdürme sürecidir. Bu süreç şahısların ihtiyaçlarındaki kesintisiz değişimi, tutum ve davranışlarında dalgalanmayı beraberinde getirmektedir. İsteklendirme, kişilerin belirli bir hedefe ulaşma adına içgüdüsel arzularını harekete geçirmeleridir. Yönetimsel olarak isteklendirme hem örgütün hem de çalışanların gereksinimlerini karşılayan bir çalışma ortamı yaratarak, kişilerin hareketlendirilerek teşvik edilme süreci olarak ifade edilebilir. Hareket başlatılmış, kişi tercihi anlamında motive olmuş olsa da, bunu sürdürebilmesi için hareket ve tavırlarının istenilen ölçüde yönlendirilmesi, devamlı motive edilmesi sağlanmalıdır (Önal, 2016).

2.1. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

İşletme ve kurumlarda çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler genel olarak ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörler olarak üç ana başlık altında incelenmiştir (Silah, 2005).

2.1.1 Ekonomik Faktörler

Çalışanların bir işe girip çalışmalarının ve yaşamlarını sürdürebilmelerinin temel sebebi ekonomik faktörlerdir. Bu bakımdan diğer motivasyon faktörlerine kıyasla ekonomik motivler daha etkilidir. Ambulans çalışanlarının da en temel gereksinimlerini karşılayacak olan ekonomik faktörlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Ambulans çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin ilki olan ekonomik faktörler bu çalışmada; gelir, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül ve sosyal haklar olarak beş başlık altında ele alınmaktadır.

Paranın motivasyon unsuru olması, çalışanların işletmedeki performansları ve ödülleri arasında doğru orantı olduğuna inanmalarına bağlıdır (Robinson ve Decenzo, 2001). Özendirici bir faktör olan ücret artışı, çalışanlara sağladığı ekonomik gücün yanında çalışanlara edindirdiği saygınlık seviyesi ile de çıta atlatması bakımından önemlidir. Çalışanlar, ne kadar yüksek ücret alırlarsa o kadar geleceğe güvenle bakmalarına olanak sağladıklarına inandıkları etkili bir motiftir (Keskin, 2008).

Prim; çalışanları daha fazla ve etkin çalışmaya özendirmek amacıyla yapılan işin karşılığında ödemesi yapılan ana ücret haricinde sunulan ekstra bir ücret diye tanımlanmaktadır (Demirtaş, 2005). Bu tür ikramiyelerin performansa zarar verebileceği fikri yanında diğer bir fikre göre bu sistem kısa vadede performansın artmasına sebep olmaktadır (Pfeffer, 1995). Bu sistemi uygulamada zorluklar yaşanmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe aynı işi yapan ambulans sağlık çalışanları arasında primli ücret uygulanması adilane olarak uygulamak oldukça zor ve karmaşık olabilir. Prim hesaplamalarındaki hakkaniyetsizlik, kişisel kayırmalara göre verilen primler ambulans çalışanları arasında huzursuzluk yaratabilir. Primli ücretlendirme ambulans çalışanlarından daha iyi hizmet almayı sağlayacağı gibi aynı zamanda ambulans çalışanlarının yıpranmasına ve hizmetteki kalitenin düşmesine sebep olabilir. Ambulans çalışanları primli ücretle motive edilecekse, bu negatif yönlerin hesaplanarak minimum seviyeye indirgenmesi lazımdır (Sevinç, 2015).

Kâra katılma; çalışanların ve yöneticilerin gelişen performansları ve artan verimlilikleri sebebiyle ortaya çıkan firma kârına talip olmalarıdır. Böylelikle şirketin kazandığı kârın belirli bir kısmı her yılsonunda çalışanlara paylaştırılmaktadır (Barney ve Griffin, 1992). Sağlık hizmetlerinde çalışan sağlıkçıların döner sermaye sistemi ile kara katılmaları sağlanmaktadır. Bu uygulamada sağlık kurumu yüksek kazanç elde ettiğinde bu fazla kazanç çalışanlara katsayılarına bağlı oranlarda dağıtılmaktadır.

Çalışanları yaptığı işe özendirmek ve işletmeye bağlamak amacıyla başarılı çalışanlara çalıştığı bölümde yenilik önerenlere ekonomik değeri olan ödüller verilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Verilen ödüller ikramiye, izin gibi ödüller olabilir. Ödüllendirmede dikkat edilmesi gereken nokta çalışanın başarılı davranışı ile verilen ödülün dengeli olması ve başarı sonrası hemen verilmesidir. Ödüllendirme sistemi düzgün yönetilemezse hakkaniyetsiz ve dengesiz ödüllendirmelere sebebiyet verir, dolayısıyla motivasyonu engellemiş olur (Sevinç, 2015). Ambulans sağlık hizmetlerinde ödüller genel manada üstün hizmet gösteren çalışanlara aylıkla ödüllendirme şeklinde uygulanır. Yılda iki kez yapılan bu uygulama motive edici özelliğini zamanla yitirmiş bir araçtır.

Ekonomik motivlerin sonuncusu çalışanların bazı sosyal haklarının olmasıdır. Bunlar, servis, kira yardımı, giyecek yardımı, özel sağlık sigortası, doğum ve ölüm yardımı gibi haklardır. İşletmelerin ekonomik durumlarını dikkate alarak, çalışanların sosyal haklarını belirlemesi ve çalışanlara bu haklarını kullandırması çalışanları motive ederek iyi bir çalışma ortamı sağlamış olur. Ambulans sağlık hizmetleri bir kamu hizmet kurumu olarak 657 sayılı Devlet Memurları Hakkındaki Kanunun ilgili bölümünde belirtilen sosyal haklara tabidir. Ambulans çalışanları ilgili sosyal haklarını fazlasıyla almaktadır (Sevinç, 2015).

2.1.2 Psikolojik Faktörler

Ambulans çalışanlarının motivasyonunu etkileyen ikinci faktör psiko-sosyal faktörlerdir. Psiko-sosyal faktörler bu çalışma kapsamında; sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarının takdir edilmesi, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal etkinlikler olmak üzere yedi alt maddede sınıflandırılmıştır. Çalışanların işlerini severek yapmaları, çalışmaya istekli olmaları ve takdir görmelerinin aldıkları ödemedi-

daha önemli olduğu düşüncesine sahip oldukları için psiko-sosyal motivasyon faktörlerinin daha etkili ve daha önemli olduğu kanaatine ulaşılmıştır (Delfgaauw ve Dur, 2007).

Bir başka çalışmaya göre, manevi olarak motive edilmiş çalışanların normal şartlarda işbirlikçi tavır sergileyeceği ve şirketin etik değerleri kuvvetli motive olmuş çalışanları cezbedtiğinde işten soğuma, isteksizlik, iş yavaşlatma gibi manevi bakımdan sakıncalı problemlerin azalacağı belirtilmiştir (Nyborg ve Brekke, 2004). Scott Morton ve Podlny'nin (2002) kurum yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmaya baktığımızda manevi bakımdan motiveyi sağlamış yönetici kadronun ekonomik verilere göre daha yüksek performans sergiledikleri, başarılı çıktı gayretinde oldukları tespit edilmiştir (Scott Morton ve Podolny, 2002).

Çalışanların sosyal katılma istekleri üç değişik seviyede olmaktadır. İlk şahıs bir gruba üye olarak benimsemek ister ve bunu kanıtlamaya çalışır. Sonraları grubun dışında kalma korkusuyla ne olup bittiğini öğrenir ve bilgi toplar. En sonunda grup prensiplerini kendi prensipleri olarak kabul eder ve benimser. Sosyal katılma isteğinin sonunda çalışan, düşünce ve duygularını ifade ederek mutluluğa ulaşır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Bilhassa kamu hizmet sektöründeki ambulans çalışanlarının sosyal katılma ihtiyaçları yüksek seviyededir. Kamu hizmet sektörü birlik, beraberlik ve yardımlaşma gerektiren bir ekip işidir. Ekip üyelerinin sosyal katılımını yükseltmek ve ekibin birer parçası olduklarını benimsetmek için piknikler, geziler, çalışan geceleri gibi organizasyonlar düzenlenmelidir (Sevinç, 2015).

Ambulans sağlık hizmetinde çalışanlar bir iş gören olarak iş ortamında yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından değer ve saygı görmek isterler. Aynı zamanda kutsal bir görev icra ettiklerinden toplum tarafından takdir edilerek belli bir statü kazanmak ambulans çalışanlarını motive eden önemli bir faktördür. Statü çoğu zaman yöneticilerin çalışanlarına verdikleri bir mevki olarak anlaşılabilir aslında statü alınıp verilen somut bir şey değildir. Statü takdir edilen ve kazanılan bir olgudur. Özellikle ambulans sağlık hizmetlerindeki çabanın karşılığı mevki-makam ve para değildir, aksine toplumda gösterilen saygı başat bir motivasyon faktörüdür (Şengül, 2014).

Çalışanlar işlerinde başarılı olup tecrübe sahibi oldukça, sahip oldukları yetki ve sorumlulukları yetersiz hissetmeye başlayacaklardır. Buna bağlı olarak biraz daha fazla yetki ve sorumluluk alarak çalışmak isteyeceklerdir. Gelişmenin sonucunda ilerleme veya yükselme gerçekleşmediğinde çalışanlarda motivasyon eksikliği meydana gelecektir. Dolayısıyla işyerindeki terfiler çalışanlar için önemli motivasyon faktörlerinden biridir (Koçel, 2005). Ambulans sağlık hizmetlerinde çalışanlar verdikleri hizmetteki gayretlerinin yöneticiler tarafından fark edilmesini isterken ekonomik her zaman ödül beklentisi içine girmez. Daha çok gelişme ve başarılarının takdir edilmesi, bunun bir biçimde ifade edilmesi motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır.

Çalışanlar çalışma ortamındaki fiziki şartlara uymak kadar psiko-sosyal şartlara alışmak ve uymak durumundadır. İlk işe girdiğinde çalışma ortamını ve çalışma arkadaşlarını tanımaya çalışmalı aynı zamanda kendisini de tanıtmalıdır. Her işyerinin kendine has gelenek ve işleyişi olduğundan kişinin kendini en kısa zamanda bu gereklere alıştırmaması gerekir. Ambulans sağlık hizmetlerinin diğer meslek grupları çalışanları arasındaki en önemli farkı, ambulans hizmetinin bir ekip işi olmasıdır. Bundan dolayı ambulans hizmetinde çevreye uyum, çalışma arkadaşlarına uyum, ekip kültürü edinilmesi gereken en önemli motivasyon faktörleridir.

Öneri, ambulans çalışanlarını motive edecek psiko-sosyal araçların en etkililerinden biridir. Çünkü ambulans hizmeti ofis içerisinde yöneticilerin gözetiminde bir iş ortamına sahip değildir. Ambulanslar sahada ekip çalışanlarının baş başa olduğu dolayısıyla yöneticilerin direk gözlemleyemediği bir çalışma ortamına sahiptir. Bundan dolayı ambulans hizmeti yöneticileri, ambulans çalışanlarının önerilerini dikkate almak ve değerlendirmek durumundadır. Ambulans çalışanlarının önerilerini yöneticiler iyi karşılar ve önem verirse, hem hizmetin sunumu gelişecek hem de ekibin motivasyonu yükselmiş olacaktır. Yönetici öneriyi kabul etmeyecekse bile, en azından öneriyi getiren ekip çalışanını dinleyerek ve anlamaya çalışarak ambulans çalışanının ve ekibinin motivasyonunu yüksek tutmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Bütün çalışanlar gibi ambulans hizmetinde çalışanlar da insan fıtratı gereği ekonomik, sosyal güvenlik gereksinimlerinin yanında psikolojik olarak toplumda ve iş ortamında kendini güvende hissetmek ister. Nasıl çalışacağını, kimlerle çalışacağını, ne şekilde yükseleceğini bilmesi topluma ve çalışma koşullarına uyum sağlaması için gerekli özgüvenin artması demektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Ambulans çalışanları

kendilerini psikolojik olarak güvende hissettikleri bir çalışma ortamında, daha yüksek bir motivasyonla hizmetlerini sürdürecektir.

Ambulans çalışanları diğer çalışanlara nazaran hem 7/24 çalıştıkları hem de ekip olarak hizmet verdikleri için bağlılık duygularının kuvvetli olması gereklidir. Ambulans çalışanları ekip arkadaşlarıyla aynı ortamı paylaştıkları kadar eşleriyle, çocuklarıyla ya da akrabalarıyla aynı birlikteliği sağlayamazlar. Dolayısıyla ambulans çalışanların aile ve çevrelerine olduğu kadar iş ortamına bağlılığı da önemli seviyededir. Ambulans hizmetinde iş yerinde pek mümkün olmasa da iş dışında bazı sosyal etkinlikler ambulans çalışanlarının yoğun iş temposundan uzaklaşarak stres atmalarına olanak sağlayacaktır. Ambulans sağlık hizmeti yöneticileri ambulans çalışanlarına piknik, gezi, spor turnuvaları gibi sosyal etkinlikler düzenleyerek motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışmalıdırlar (Sevinç, 2015).

2.1.3 Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Motivasyonu etkileyen örgütsel yönetmel faktörler; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, çalışanların kararlara katılması, iyi bir iletişim sistemi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş genişletme ve iş zenginleştirme olmak üzere sekiz başlık altında ele alınmıştır (Çiçek, 2005).

Ambulans sağlık hizmetlerinin başarısı, ambulans çalışanlarının kişisel amaçları ile ambulans sağlık hizmetlerinin amaçlarının uyumlu olmasına bağlıdır. Diğer bir deyişle ambulans sağlık hizmetinin amaçları, ambulans çalışanları tarafından iyi bir şekilde anlaşılmalı ve benimsenmelidir.

Sahada ve ekip çalışması gerektiren ambulans sağlık hizmetinin yürütülmesinde, ambulans sağlık çalışanlarına yetki ve sorumluluk verilmesi önemli bir örgütsel ve yönetmel faktördür. Yetki ve sorumluluğun dağılımında dengeyi gözetmek gerekmektedir. Yetki ve sorumluluk ambulans çalışanlarının kendine olan güvenini arttırmakla birlikte sağlık hizmetine olan bağlılığını önemli oranda güçlendirecektir (Eren, 2004).

Ambulans çalışanlarının eğitimi hem çalışanlara hem de ambulans sağlık hizmetine önemli katkı sağlar. Eğitim ambulans çalışanlarının gelişimine ve eksik yönlerini gidermelerine yardımcı olur. Bunun için eğitimin ambulans çalışanları üzerinde motive edici etkisi yüksektir. Aynı zamanda yükselme ile çalışanlar bulunduğu sorumluluktan daha fazlasını elde ederek işinde motive olur. Eğer yükselme gerçekleşmezse çalışanların çalışma şevkleri kırılır ve çalışanlar olumsuz yönde motive olurlar.

Ambulans sağlık hizmetlerinde ambulans çalışanlarının kararlara katılımları sağlık hizmetinin kalitesi ve çalışanların motivasyonunu etkilemesi açısından önemli motivasyon faktörlerinden birisidir. Diğer çalışma ortamlarından farklı olarak ambulans hizmeti, sahada aktif yürütüldüğünden yönetimin yaşanan sıkıntıları birebir görmeleri olanaksızdır. Sağlık hizmeti yönetimi kararlarda ambulans çalışanlarının görüşlerini dikkate aldığı müddetçe çalışanların motivasyonları hep yüksek seviyede olacaktır.

İletişim, ambulans sağlık hizmetinde motivasyonu etkileyen kurumsal faktörlerden bir tanesidir. Ambulans sağlık hizmetinde yöneticiler ambulans çalışanlarıyla olan iletişimini olumlu biçimde yürütmek için kendilerini geliştirmeli ve iletişimle alakalı gerekli eğitimleri almalıdırlar. Çünkü inşa edilecek olan sağlıklı iletişim motivasyonu arttıracaktır (Aydın, 2013). Öte yandan ambulans sağlık hizmetinin kaliteli biçimde verilebilmesi, ambulans çalışanları arasında bir ekip ruhunun oluşturulmasına bağlıdır. Bu ruhun inşa edilmesi için etkili ve doğru bir iletişim süreci şarttır. Sağlıklı iletişim ortamı ambulans çalışanlarının motivasyonunu artırıcı bir etkidir.

Çalışanların evinden sonra en çok vakit geçirdiği ortam olan iş yerinde çalışma şartlarının yeterli standartlara ve sağlık koşullarına sahip olması motivasyon açısından önemli bir etkidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Çalışma koşulları, fiziksel koşullar yani havalandırma, temizlik, aydınlatma gibi etkenlerle birlikte, iş yerinin eve yakınlığı, kullanılan malzemelerin yeni ve kaliteli olması da çalışanlardan beklenen motivasyonu göstermelerinde belirleyici etkiye sahiptir.

Çalışma ortamında bazı görevler tekdüze ve devamlı yinelenen işlerden oluşur. Bu tip görevler, çalışanların yeteneklerini verimli kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine fırsat vermez. Verilen hizmet sürecinde, çalışanların yerine getirdikleri görevlerin sayısını ve türünü arttırmak olarak ifade edilen iş genişletme, bu tür işler için uygun bir motivasyon aracıdır. Üstlendikleri görevlerin türü ve sayısı çoğalan çalışanlar, yeteneklerinin farkına varır ve becerilerini geliştirme imkanı elde eder. İş genişletme ile ilginç ve daha doyurucu hale getirilen görevler, motive edici bir etkiye sahip olup, çalışanların ilgi ve sevgisini artırır.

(Keskin, 2008). İş genişletme, ambulans çalışanlarını motive etmenin yanında, ambulans sağlık hizmetine de önemli katkılar sunmaktadır.

İşlerin dikey olarak genişlemesi olarak ifade edilen iş zenginleştirmede, işlerin derinliği artırılarak çalışana yaptığı işte daha fazla kontrol sahibi olma olanağı sunulur. Bu yöntemle amaçlanan, çalışanlara az da olsa yönetsel yetkiler verilerek, çalışanların iş yükünü arttırırken, sorumluluğunu da arttırmaktadır. Böylelikle sorumluluk artarken motivasyonun da aynı oranda artması hedeflenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Ambulans çalışanlarına iş planlama ve karar yetkisi verilmesi, öneri sunma ve geliştirme olanakları sağlanması, ambulans sağlık hizmetinin sahada ekip çalışması prensipleriyle örtüşmektedir. İş zenginleştirme, ambulans çalışanlarının motivasyonunu arttırmada önemli bir faktör olmaktadır.

2.2. Literatür Taraması

Literatürde gerek kamu gerekse sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin araştırılması adına pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Ancak önerilen çalışma kapsamında ele alındığı şekilde kamu kurumuna bağlı ambulans acil sağlık hizmetinde çalışan farklı profildeki iş görenlerin motivasyonları üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. **Tablo 1** ilgili alan yazını özetler niteliktedir. Çalışmaların konusu ve ana sonuçları listelenmiştir.

Tablo 1. İlgili Alan Yazını

Araştırmacılar	Araştırma Konusu	Elde Edilen Sonuç
Öztürk ve Dündar, 2003	Kamuda motivasyonun önemi ve kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin incelenmesi	Kamu çalışanlarının çoğu yaptıkları işlerin takdir görmesinin kendilerinde tatmin duygusu ve işe karşı pozitif yönlü motivasyon sağladığını söylemektedirler.
Ağırbaş, Çelik, ve Büyükkayıkçı, 2005	Sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin araştırılması	SGK Hastanelerinde motivasyon araçlarının istenilen seviyede olmadığı ve geliştirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.
Karakaya ve Ay, 2007	Sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin araştırılması	Bireysel faktörlerin, örgütsel faktörlere göre daha önemli olduğu bulunmuştur.
Soykenar, 2008	Sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin araştırılması	Yaş grupları ile yönetsel faktörler arasında anlamlı bağ olduğu; gençlerde bireysel faktörlerin, motivasyonlarını yükseltmede ileri yaştakilere kıyasla daha etkili olduğu bulunmuştur.
Kıdak ve Aksaraylı, 2009	Sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin araştırılması	Çalışma şartları ve yönetim olarak bütün faktörlerin çalışan için motive edici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Aslanadam, 2011	Sağlık çalışanlarının mevcut motivasyon durumlarının belirlenmesi	Katılımcıların, yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim seviyelerine, gelirlerine, meslek ve kurumdaki görev sürelerine göre motivasyon için verdikleri yanıtlar arasında fark olduğu tespit edilmiştir.
Üçkardeş, 2013	Sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin araştırılması	Güçlü ve samimi iş ilişkileri motivasyon üzerinde büyük etkiye sahiptir.
Doğanlı ve Demirci, 2014	Hemşirelerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin araştırılması	Çalışma şartlarının iyileştirilmesinin ve kurum çalışanları ile yöneticilerinin uyumlu çalışmalarının önemli yer tuttuğu gözlenmiştir.
Önal, 2016	Sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin araştırılması	Evli ve bekarların “motivasyon envanteri kaynakları” ölçek notuna göre bakıldığında istatistiksel bağlamda anlamlı fark bulunmuştur.
Çolak Alsat, 2016	Sağlık çalışanlarının motivasyonları ve iş tatminlerinin araştırılması	En çok, ekonomik araçların motivasyonu artırdığı, Psiko-sosyal araçların da ekonomik araçlara yakın ve çalışanlarda en az etkiye sahip olan faktörün de örgütsel ve yönetsel araçlar olduğu bulunmuştur.
Kütük, 2016	Sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin araştırılması	Sağlık çalışanlarının demografik yapılarından ikamet, yaşı ve medeni durumu farklı olanlar arasında motivasyon düzeylerinin değişebileceği gözlemlenmiştir.
Özata ve Topçu, 2018	Sağlık çalışanlarının motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarının araştırılması	Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

2.3. Araştırma Soruları

Önceki bölümlerde işaret edilen araştırma amacı ve incelenen alanyazını doğrultusunda araştırma kapsamında ele alınacak sorular şunlardır:

1. Hızır acil ambulans çalışanlarının motivasyonunu hangi faktörler etkiler?
2. Hızır acil ambulans çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörler görev tipi ve demografik özellikler bağlamında değişiklik gösterir mi?
3. Hızır acil ambulans çalışanlarının motivasyon faktörlerine ilişkin algıları motivasyonlarını etkilemekte midir?

Araştırma soruları 3 ana ve 15 alt hipotez ile somutlaştırılmıştır.

H1: Ambulans çalışanlarının motivasyonları çeşitli faktörlere göre farklılık göstermektedir.

H1(a): Ambulans çalışanlarının motivasyonları görev türüne göre farklılık göstermektedir.

H1(b): Ambulans çalışanlarının motivasyonları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H1(c): Ambulans çalışanlarının motivasyonları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1(d): Ambulans çalışanlarının motivasyonları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H1(e): Ambulans çalışanlarının motivasyonları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H1(f): Ambulans çalışanlarının motivasyonları kurum içi kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H2: Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları çeşitli değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H2(a): Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları görev türüne göre farklılık göstermektedir.

H2(b): Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H2(c): Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2(d): Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2(e): Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2(f): Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları kurum içi kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H3: Ambulans çalışanlarının motivasyonu ile motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3(a): Ambulans çalışanlarının motivasyonu ile psiko-sosyal faktörlere ilişkin algıları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H3(b): Ambulans çalışanlarının motivasyonu ile örgütsel-yönetimsel faktörlere ilişkin algıları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H3(c): Ambulans çalışanlarının motivasyonu ile ekonomik faktörlere ilişkin algıları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

2.4. Araştırmanın Önemi

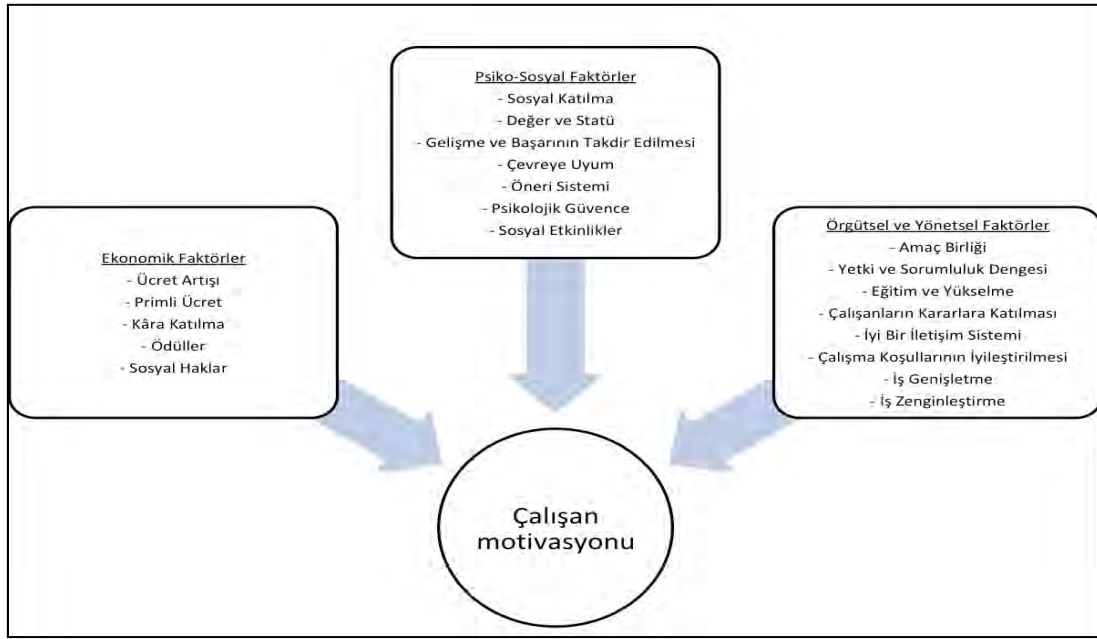
Bu çalışmada literatürde sıklıkla ele alınmayan bir iş kolu olan ambulans acil sağlık personelinin konumsal farklılıkları da gözetilerek güdülendikleri motivasyonel faktörlerin tespit edilmesi planlanmıştır. İstanbul ili ölçeğinde hedef kitleyi kapsayan bir araştırma olması açısından bu araştırma önem arz etmektedir. Bu

bağlamda araştırma sonuçlarının alanda çalışan akademisyenler ile kurumsal profesyonellere ışık tutması beklenmektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Hızır acil ambulans çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri tespit etmeyi amaçlayan bu araştırma modelinde, yukarıda açıklandığı üzere motivasyona etki eden üç faktörün ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel olarak kabul edilmekte ve bunların alt boyutlarının birer değişken olarak, literatürde de ele alındığı üzere, ilgili faktörün belirlenmesinde rol oynayacağı kabul edilmektedir. Araştırmanın modeli **Şekil 1**'de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini İstanbul ili içerisinde Silivri’den Kartal’a kadar bulunan 35 istasyon kapsamında İBB’ye bağlı 112 Hızır Acil ambulanslarında çalışan 14 doktor, 120 paramedik, 144 ATT ve 120 sürücü oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında amaçlı bir örneklem seçimi planlanmamış, ana kütle kapsamındaki tüm acil sağlık personeline ulaşılması hedeflenmiştir. Tamamlanan anket çalışması sonucunda toplam 324 kişiden geri dönüş alınmış, geri dönüş oranının yaklaşık %82 olduğu görülmüştür. Veri toplama süreci sonrasında eksik doldurulduğu tespit edilen 3 anket veri setinden çıkarılmış, analizler 321 kişilik örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket 56 soru ve üç kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların bulunduğu “Kişisel Bilgi Formu”na yer verilmiştir. İkinci bölümde motivasyonu etkileyen ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel-yönetsel faktörlere ilişkin değerlendirmelerin ölçümü için Çolak Alsat’ın 2016 yılında doktora tezi kapsamında geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki soruların ilk dört tanesi ekonomik teşvik, ikinci on üç soru psikolojik teşvik ve son sekizi de örgütsel-yönetsel teşvik faktörleriyle alakalıdır. Anketin üçüncü bölümde ise çalışan motivasyonu ölçeği olarak, Mottaz’ın (1985) geliştirdiği, Ersarı ve Naktiyok (2012) tarafından Türkçe’ye çevrilen iki boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 1-9. sorular içsel motivasyon, 10-24.

sorular ise dışsal motivasyon düzeylerini ölçmektedir. Ölçek bu çalışmada çalışan motivasyonunu tespit etmek amaçlı genel bir değişken elde etmek için kullanıldığından alt boyutlara göre detaylı analizlere yer verilmemiştir. Ankette motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler ile ilgili sorular, 1= *Kesinlikle Katılmıyorum*, 2= *Katılmıyorum*, 3= *Kısmen Katılıyorum*, 4= *Katılıyorum* ve 5= *Kesinlikle Katılıyorum* seçenekleri ile beşli Likert tipinde, demografik sorular ise kapalı uçlu olarak sunulmuştur.

Anket kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa değerleri **Tablo 2'**de verilmiştir. Sonuçlar doğrultusunda her iki ölçek, alt boyutları ile birlikte ileri analizler için yeterli bulunmuştur (Özdamar, 2004).

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Cronbach Alfa Değerleri

	Çalışan motivasyonu	Motivasyonu Etkileyen Faktörler		
		Ekonomik faktörler	Psiko-sosyal faktörler	Örgütsel-yönetisel faktörler
Cronbach Alpha Katsayısı	0,879	0,518	0,798	0,860
Madde sayısı	24	4	13	8

Çalışma kapsamında kullanılan anket, katılımcılara internet aracılığı ile doldurabilecekleri şekilde iletilmiştir. Araştırmanın verileri araştırma kapsamında görüşülen örneklem grubunda yer alan çalışanların algılamaları ve 2021 yılı Haziran ayı ile sınırlıdır.

3.4. Verilerin Analizi

Toplanan verinin değerlendirilmesinde IBM SPSS 25 paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde öncelikli olarak frekans ve yüzde dağılımları, betimleyici istatistikler ve normallik testi (Kolmogorov-Smirnov) uygulanmıştır. Elde edilen verinin normal dağılım koşulunu sağlayıp sağlamadığı tespit edildikten sonra ise uygun parametrik veya parametrik olmayan testler, Bağımsız Örnek Ortalama Testi (Independent Samples T-Test), Mann-Whitney-U, Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova), Kruskal-Wallis ve Post-Hoc Testleri uygulanmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Dağılım

Araştırmaya katılan 321 katılımcının tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıdaki tabloda detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 3: Demografik Veriler

Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	228	71.0%
	Kadın	93	29.0%
Yaş grubu	21-25	73	22.7%
	26-30	99	30.8%
	31-35	74	23.1%
	36-40	55	17.1%
	41 ve üzeri	20	6.2%
Medeni hal	Bekar	108	33.6%
	Evli	213	66.4%
Eğitim durumu	Ortaöğretim	125	38.9%
	Üniversite ve üzeri	196	61.1%
Kıdem (yıl)	0-4	33	10.6%
	5-9	98	31.5%

	10-14	97	31.2%
	15 ve üzeri	83	26.7%
Kurum içi kıdem (yıl)	0-4	120	38.0%
	5-9	134	42.4%
	10-14	53	16.8%
	15 ve üzeri	9	2.8%
Görev	Hekim	9	2.8%
	Paramedik (AABT)	103	32.1%
	Acil Tıp Teknisyeni (ATT)	128	39.9%
	Ambulans Sürücüsü	81	25.2%

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Sorulara verilen yanıtlar tek tek incelendiğinde ekonomik araçların motivasyonu artırmasına yönelik verilen değerlendirilen ifadelerin ortalamasının “kısmen katılıyorum”a yakın olduğu görülmüştür. Yine primli ücret uygulamasının motivasyonu etkileyen ekonomik faktörler içerisinde yüksek öneme sahip olduğu görülmektedir (4,09). Psiko-sosyal araçların motivasyonu artırmasına yönelik verilen cevapların ortalaması “katılıyorum”a yakındır (4,10). Psiko-sosyal araçlar içerisinde motivasyona en az etki eden etmen rekabetçi bir çalışma ortamının varlığıdır. “Yöneticilerim tarafından açık rekabet koşullarının tanımlanması ve rekabete açık bir çalışma ortamının sağlanması motivasyonumu artırır” ifadesine ambulans çalışanları “kısmen katılıyorum”a yakın cevap vermişlerdir (3,13). “Çalışanlara dostça davranılmalı, empatik tutum sergilenmelidir” ifadesi en yüksek puan ile (4,75) çalışanlara yönelik samimi davranışların diğer psiko-sosyal araçların içinde motivasyon üzerinde en etkin faktör olduğunu oraya koymuştur. Son olarak ambulans çalışanlarının motivasyonunu etkileyen örgütsel ve yönetsel faktörlere ilişkin ortalamasının “katılıyorum”a yakın olduğu tespit edilmiştir (4,41). Katılımcıların cevaplarında motivasyonu en az etkileyen örgütsel ve yönetsel faktörün çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumluluklarının artırılması olduğu görülmüştür (3,84). Bunun yanı sıra “Çalışma ortamındaki ısıtma, havalandırma, aydınlanma) fiziksel şartların” ambulans çalışanlarını en fazla motive eden etmen olduğu bulunmuştur (4,69). Sonuç olarak ambulans çalışanları en fazla örgütsel ve yönetsel faktörlerin motivasyonlarını artırdığını ifade etmiştir (4,41). İkinci sırada psiko-sosyal etmenler (4,10) gelmektedir. Ambulans çalışanları için en az etkiye sahip etmenin ise ekonomik faktörler olduğu (3,44) tespit edilmiştir.

Çalışan motivasyonunu ölçmeye yönelik ölçeğe verilen cevapların ortalaması “kısmen katılıyorum”a yakındır (3,47). Ölçek ifadeleri içerisinde motivasyona etkisi en az olan etmen başarının ek ücretle ödüllendirilmesidir. Bunun yanı sıra “Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum” ve “Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim” ifadelerinin ölçekte en yüksek puanı alan ifadeler olduğu görülmüştür.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilecek hipotez sınamalarına geçmeden önce hipotezlerde ele alınan motivasyon ile ilişkili dört değişkenin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Testi ile araştırılmıştır. Sıfır hipotezi incelenen dağılımın normal dağılıma uygun olduğu şeklinde oluşturulan teste ilişkin sonuçlar **Tablo 4**'te verilmiştir.

Tablo 4: Normal Dağılım Testi

	Ekonomik faktörler	Psiko-sosyal faktörler	Örgütsel-yönetsel faktörler	Çalışan motivasyonu
Test İstatistiği (H)	0.098	0.104	0.140	0.038
Kuyruk olasılığı (p)	0.000	0.000	0.000	0.200

Buna göre sadece çalışan motivasyonuna dair değişkenin $\alpha = 0,05$ hata düzeyinde normal dağılıma uygunluk gösterdiği ($p \leq 0,05$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında motivasyonu etkileyen değişkenlere ilişkin testlerde parametrik olmayan yaklaşımlar kullanılırken çalışan motivasyonu değişkenine ilişkin hipotez

testlerinde parametrik yöntemler tercih edilecektir. İlerleyen bölümdeki tüm hipotez testlerinde hata düzeyi $\alpha = 0,05$ olarak alınmıştır.

4.3. Hipotez Testleri

Hipotez 1

Araştırmamızın ilk hipotezi Hızır Acil çalışanlarının motivasyon seviyelerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkindir. Her bir alt hipoteze ait test istatistiği ve p değeri **Tablo 5**'te sunulmuştur.

Tablo 5: Demografik Değişkenlerin Motivasyon Üzerinde Etkisi

	Görev Tipi	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Seviyesi	Medeni Durum	Kurum İçi Kıdem
F	3.850	2.701	0.209	4.026	0.042	7.606
P	0.010*	0.031*	0.648	0.05	0.839	0.000*

Katılımcıların motivasyon skorlarının görev tiplerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştıran **H1(a)** hipotezi için tek yönlü varyans analizinden (One-Way ANOVA) yararlanılmıştır. **Tablo 5**'te özetlenen sonuçlar göstermektedir ki; görev tipi çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır (Test istatistiği: 3.850, $p < 0,05$). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için Dunnett-C Testi'nden yararlanılmış, sonuçlar **Tablo 6**'da gösterilmiştir. Buna göre hekimler ile ambulans sürücülerinin çalışan motivasyon skorları ortalamaları arasında farklılık bulunmuştur. Ambulans sürücülerinin ortalama motivasyonları hekimlerden anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 6: Görev Tipi-Motivasyon Etkisi Post-Hoc Testi

Çalışan Motivasyonu	Görev			
	Hekim	Paramedik (AABT)	Acil Tıp Teknisyeni (ATT)	Ambulans Sürücüsü
	(A)	(B)	(C)	(D)
Ortalama	3.09	3.49	3.39	3,60 <i>A (p:0.045)</i>

Katılımcıların motivasyon skorlarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştıran **H1(b)** hipotezi için tek yönlü varyans analizinden (One-Way ANOVA) yararlanılmıştır. **Tablo 5**'te özetlenen sonuçlar göstermektedir ki; yaş çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır (Test istatistiği: 2.701, $p < 0,05$). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için Dunnett-C Testi'nden yararlanılmış, sonuçlar **Tablo 7**'de sunulmuştur. Buna göre yaş grubu 31-35 arası ve 41 ve üzeri olan ambulans çalışanlarının çalışan motivasyon skorları ortalamaları arasında farklılık bulunmuştur. Yaşı 41 ve üzeri olan çalışanların ortalama motivasyonları 31-35 arasındakilerden anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 7: Yaş-Motivasyon Etkisi Post-Hoc Testi

Çalışan Motivasyonu	Yaş Grubu				
	21-25	26-30	31-35	36-40	41 ve üzeri
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Ortalama	3.56	3.46	3.34	3.42	3.74 <i>C (p:0.041)</i>

Katılımcıların motivasyon skorlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştıran **H1(c)** hipotezi için bağımsız örnek t-testinden (Independent Sample t Test) yararlanılmıştır. **Tablo 5**'te özetlenen sonuçlar

göstermektedir ki; cinsiyet çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki yaratmamaktadır (Test istatistiği: 0.209, 0,05<p).

Katılımcıların motivasyon skorlarının eğitim seviyelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştıran **H1(d)** hipotezi için bağımsız örnek t-testinden (Independent Sample t Test) yararlanılmıştır. **Tablo 5'**te özetlenen sonuçlar göstermektedir ki; eğitim seviyesi çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki yaratmamaktadır (Test istatistiği: 4.026, 0,05<p).

Katılımcıların motivasyon skorlarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştıran **H1(e)** hipotezi için bağımsız örnek t-testinden (Independent Sample t Test) yararlanılmıştır. **Tablo 5'**te özetlenen sonuçlar göstermektedir ki; eğitim seviyesi çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki yaratmamaktadır (Test istatistiği: 0.042, 0,05<p).

Katılımcıların motivasyon skorlarının kurum içi kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştıran **H1(f)** hipotezi için tek yönlü varyans analizinden (One-Way ANOVA) yararlanılmıştır. **Tablo 5'**te özetlenen sonuçlar göstermektedir ki; kurum içi kıdem çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır (Test istatistiği: 7.606, p<0,05). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için Tukey Testi'nden yararlanılmış, sonuçlar **Tablo 8'**de sunulmuştur. Buna göre kurum içi kıdemi 0-4 yıl arası olanlar ve 5-9 ile 10-14 yıl olan ambulans çalışanlarının çalışan motivasyon skorları ortalamaları arasında farklılık bulunmuştur. kurum içi kıdemi 0-4 yıl arası olan çalışanların ortalama motivasyonları ve 5-9 ile 10-14 yıl arasındakilerden anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 8: Kurum İçi Kıdem-Motivasyon Etkisi Post-Hoc Testi

Çalışan Motivasyonu	Kurum İçi Kıdem Yılı			
	0-4	5-9	10-14	15 ve üzeri
	(A)	(B)	(C)	(D)
Ortalama	3.64 <i>BC (p:0.013)</i>	3.34	3.36	3,70

Hipotez 2

Araştırmamızın ikinci hipotezi Hızır Acil çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere (Ekonomik, Psiko-sosyal ve Örgütsel-yönetmel) ilişkin algıların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkindir. Her bir alt hipoteze ait p değeri **Tablo 9'**da sunulmuştur.

Tablo 9: Demografik Değişkenlerin Motivasyon Faktörleri Algısı Üzerinde Etkisi

		Görev Tipi	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Medeni Durum	Kurum İçi Kıdem
Ekonomik Faktörler	p	0.003	0.152	0.618	0.033	0.152	0.441
PsikoSosyal Faktörler	p	0.001	0.000	0.455	0.007	0.410	0.366
Örgütsel-Yönetmel Faktörler	p	0.247	0.002	0.123	0.004	0.297	0.003

Çalışmanın **H2(a)** hipotezi katılımcıların motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin algıların görev türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktadır. Bu bağlamda görev türünün ele alınan üç faktör (Ekonomik, Psiko-sosyal ve Örgütsel-yönetmel faktörler) üzerindeki etkisi parametrik olmayan çoklu ortalama testlerinden Kruskal-Wallis Testi ile araştırılmıştır. **Tablo 9'**da özetlenen test sonuçları incelendiğinde ekonomik ve psiko-sosyal faktörlere ait ortalamaların görev türüne göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklı olduğu görülürken (p<0,05), örgütsel-yönetmel faktörlere ilişkin algının görev tipine göre farklılaşmadığı tespit

edilmemiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için Tukey Testi'nden yararlanılmış, sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Göre Türü-Motivasyon Faktörleri Algısı Post-Hoc Testi

	Görev			
	Hekim	Paramedik (AABT)	Acil Tip Teknisyeni (ATT)	Ambulans Sürücüsü
	(A)	(B)	(C)	(D)
Ekonomik Faktörler	2.44	3.50 <i>A (p:0.00)</i>	3.48 <i>A (p:0.00)</i>	3.41 <i>A (p:0.001)</i>
Psiko-sosyal Faktörler	3.72	4.22 <i>A (p:0.031)</i>	4.05	4.05

Buna göre hekimler ile diğer tüm ambulans çalışanlarının ekonomik faktörlere ilişkin algıları arasında farklılık bulunmuştur. Diğer tüm çalışanların ekonomik faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin değerlendirmeleri hekimlerinkinden anlamlı olarak daha yüksektir. Psiko-sosyal faktörler ortalamasına göre ise hekimler ile paramedikler arasında farklılık bulunmuştur. Paramedikler psiko-sosyal faktörlerin motivasyona etkisini anlamlı bir derecede hekimlerden daha yüksek bulmaktadırlar.

Çalışmanın **H2(b)** hipotezi katılımcıların motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin değerlendirmelerinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktadır. Bu bağlamda yaşın ele alınan üç faktör (Ekonomik, Psiko-sosyal ve Örgütsel-yönetmel faktörler) üzerindeki etkisi parametrik olmayan çoklu ortalama testlerinden Kruskal-Wallis Testi ile araştırılmıştır. **Tablo 9'**da özetlenen test sonuçları incelendiğinde psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel faktörlere ait ortalamaların yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklı olduğu görülürken ($p<0,05$), ekonomik faktörlere ilişkin algının yaşa göre farklılaşmadığı tespit edilmemiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için Tukey Testi'nden yararlanılmış, sonuçlar Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Yaş-Motivasyon Faktörleri Algısı Post-Hoc Testi

Motivasyonu Etkileyen Faktörler	Yaş				
	21-25	26-30	31-35	36-40	41 ve üzeri
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Psiko-sosyal Ortalama Faktörler	4.13	4.27 <i>CDE (p:0.00)</i>	3.94	4.02	3.91
Örgütsel-yönetmel Ortalama Faktörler	4.44	4.57 <i>CD (p:0.00)</i>	4.30	4.28	4.31

Buna göre yaş grubu 26-30 arasında olanlar ile 31-35, 36-40 ile 41 ve üzeri olan ambulans çalışanlarının psiko-sosyal faktörlerin önemi bağlamındaki değerlendirmeleri arasında farklılık bulunmuştur. 30 yaş altı çalışanlar, 30 yaş üstü çalışanlara kıyasla psiko-sosyal faktörlerin daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Aynı durum örgütsel-yönetmel faktörler için de geçerlidir. 30 yaş psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel faktörlere verilen önemiyet açısından bir kırılma noktasıdır.

Çalışmanın **H2(c)** hipotezi katılımcıların motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktadır. Bu bağlamda cinsiyetin ele alınan üç faktör (Ekonomik, Psiko-sosyal ve Örgütsel-yönetmel faktörler) üzerindeki etkisi parametrik olmayan ortalama testlerinden Mann-Whitney-U Testi ile araştırılmıştır. **Tablo 9'**da özetlenen test sonuçları incelendiğinde ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın **H2(d)** hipotezi katılımcıların motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin değerlendirmelerinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktadır. Bu bağlamda eğitim seviyesinin ele alınan üç faktör (Ekonomik, Psiko-sosyal ve Örgütsel-yönetmel faktörler) üzerindeki etkisi parametrik olmayan çoklu ortalama testlerinden Mann-Whitney U Testi ile araştırılmıştır. **Tablo 9**'da özetlenen test sonuçları incelendiğinde çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algılarının her üç faktör bağlamında da eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ($p<0,05$). Her üç faktör için de eğitim seviyesi üniversite ve üzeri olan ambulans çalışanlarının algıları eğitim durumu ortaöğretim olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 12: Eğitim Durumu-Motivasyon Faktörleri Algısı Post-Hoc Testi

Ortalama	Ortaöğretim	Üniversite ve üzeri
Ekonomik Faktörler	3.35	3.50
Psiko-sosyal Faktörler	3.99	4.17
Örgütsel-yönetmel Faktörler	4.30	4.48

Çalışmanın **H2(e)** hipotezi katılımcıların motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin değerlendirmelerinin medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktadır. Bu bağlamda medeni durumun ele alınan üç faktör (Ekonomik, Psiko-sosyal ve Örgütsel-yönetmel faktörler) üzerindeki etkisi parametrik olmayan çoklu ortalama testlerinden Mann-Whitney-U Testi ile araştırılmıştır. **Tablo 9**'da özetlenen test sonuçları incelendiğinde ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algılarının medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın **H2(f)** hipotezi katılımcıların motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin değerlendirmelerinin kurum içi kıdemine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktadır. Bu bağlamda kurum içi kıdemine ele alınan üç faktör (Ekonomik, Psiko-sosyal ve Örgütsel-yönetmel faktörler) üzerindeki etkisi parametrik olmayan çoklu ortalama testlerinden Kruskal-Wallis Testi ile araştırılmıştır. **Tablo 9**'da özetlenen test sonuçları incelendiğinde çalışanların yalnızca örgütsel-yönetmel faktörlere ilişkin algılarının kurum içi kıdeme göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ($p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için Tukey Testi'nden yararlanılmış, sonuçlar **Tablo 13**'te sunulmuştur.

Tablo 13: Kurum İçi Kıdem-Motivasyon Faktörleri Algısı Post-Hoc Testi

Örgütsel-yönetmel faktörler	Kurum İçi Kıdem Yılı			
	0-4	5-9	10-14	15 ve üzeri
	(A)	(B)	(C)	(D)
Ortalama	4.49 <i>BC (p:0.005)</i>	4.42	4.19	4.54

Buna göre kurum içi kıdemi 0-4 yıl arası olanlar ve 5-9 ile 10-14 yıl olan ambulans çalışanlarının örgütsel-yönetmel faktörlere ilişkin algıları arasında farklılık bulunmuştur. Kurum içi kıdemi 4 yıl ve daha az olan çalışanların örgütsel-yönetmel faktörlerin motivasyona etkisi hususunda değerlendirmeleri kurum içi kıdemi 5 yıl ve üzeri olan çalışanlardan anlamlı olarak daha yüksektir. 4 yıllık iş tecrübesi örgütsel-yönetmel faktörlere verilen önemiyet açısından bir kırılma noktasıdır.

Hipotez 3

Araştırmanın son ana hipotezi ise ambulans çalışanlarının motivasyonu ile motivasyonu etkileyen her üç faktör arasında pozitif yönlü ilişki olup olmadığını araştırmaktadır. Bu bağlamda korelasyon analizi yapılmış ve Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Katsayıların anlamlılığı 0,05 anlamlılık seviyesinde üç alt hipotez ile test edilmiş, sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi		Ekonomik Faktörler	Psiko-sosyal Faktörler	Örgütsel- yönetsel Faktörler	Çalışan Motivasyonu
Ekonomik Faktörler	r	1	0.521	0.384	0.386
	p		0.000	0.000	0.000
	N	321	321	321	321
Psiko-sosyal Faktörler	r		1	0.713	0.311
	p			0.000	0.000
	N		321	321	321
Örgütsel-yönetsel Faktörler	r			1	0.124
	p				0.026
	N			321	321
Çalışan Motivasyonu	r				1
	p				
	N				321

Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında ambulans çalışanlarının motivasyonu ile motivasyonu etkileyen her üç faktöre ilişkin algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. İlişkilerin yönü ve derecesini tespit etmek için katsayıların işaretleri incelenmiş ve hepsinin pozitif işaretli olduğu görülmüştür.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada İstanbul'da hizmet veren İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hızır Acil ambulans çalışanları örnekleminde ambulans çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörler incelenmiş ve elde edilen sonuçlar literatürde daha önce yapılmış çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılarak müteakip kısımda paylaşılmıştır.

Ambulans çalışanlarının motivasyonları görev türüne, yaşa ve kurum içi kıdeme göre farklılık gösterirken, cinsiyete, eğitim durumuna ve medeni duruma göre farklılık göstermediği görülmüştür. Yine ambulans çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlere yönelik algıları görev türüne, yaşa, eğitim durumu ve kurum içi kıdeme göre farklılık gösterirken, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Tablo 15 çalışmanın başında öne sürülen hipotezlerin çalışma sonucundaki kabul/red durumlarını açıklamaktadır.

Tablo 15: Araştırma Hipotez Sonuçları

H1(a): Ambulans çalışanlarının motivasyonları görev türüne göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H1(b): Ambulans çalışanlarının motivasyonları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H1(c): Ambulans çalışanlarının motivasyonları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H1(d): Ambulans çalışanlarının motivasyonları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H1(e): Ambulans çalışanlarının motivasyonları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H1(f): Ambulans çalışanlarının motivasyonları kurum içi kıdemine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2(a): Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları görev türüne göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2(b): Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2(c): Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H2(d): Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul

H2C: Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H2(f): Ambulans çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları kurum içi kıdemine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3(a): Ambulans çalışanlarının motivasyonu ile psiko-sosyal faktörlere ilişkin algıları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Kabul
H3(b): Ambulans çalışanlarının motivasyonu ile örgütsel-yönetmel faktörlere ilişkin algıları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Kabul
H3(c): Ambulans çalışanlarının motivasyonu ile ekonomik faktörlere ilişkin algıları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Kabul

Bu çalışmada motivasyon faktörleri; psiko-sosyal, örgütsel-yönetmel ve ekonomik faktörler olmak üzere üç grupta, ambulans çalışanlarının demografik özellikleri ve çalışan motivasyonu ile ilişkili olarak incelenmiştir. Ambulans çalışanlarının motivasyonu ile motivasyonu etkileyen her üç faktör arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Çalışan motivasyonunu ölçmeye yönelik ölçeğe verilen cevapların ortalaması “kısmen katılıyorum” a yakındır (3,47). Ölçek ifadeleri içerisinde motivasyona etkisi en az olan etmen başarının ek ücretle ödüllendirilmesidir. Bunun yanı sıra “Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum” ve “Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim” ifadelerinin ölçekte en yüksek puanı alan ifadeler olduğu görülmüştür.

Öte yandan ambulans çalışanları en fazla örgütsel ve yönetimsel faktörlerin motivasyonlarını artırdığını ifade etmiştir (4,41). İkinci sırada psiko-sosyal etmenler (4,10) gelmektedir. Ambulans çalışanları için en az etkiye sahip etmenin ise ekonomik faktörler olduğu (3,44) tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında bulunan sonuçlar literatürdeki benzer çalışmalarla paralellik göstermekle birlikte alt başlıklarda bazı farklar göze çarpmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre ambulans çalışanlarının motivasyonları cinsiyet, medeni durum ve eğitime göre farklılık göstermemektedir. Ancak Karakaya ve Ay (2007), Aslanadam (2011), Soykenar (2008), Üçkardeş (2013) ve diğer benzer çalışmalarda cinsiyet, medeni durum ve eğitimin motivasyonu etkilediği tespit edilmiştir.

Öztürk ve Dündar (2003) motivasyonu ekonomik faktörlerin diğer faktörlerden daha çok etkilediğini saptamıştır. Bu çalışmada ise motivasyonu en az etkileyen faktörün ekonomik faktörler olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Çolak Alsat (2016) araştırmasında ekonomik faktörlerin diğer faktörlere göre daha çok etkili olduğunu saptamış, bu çalışmanın aksine örgütsel ve yönetmel faktörlerin en az motive edici olduğunu söylemiştir.

Öte yandan benzer çalışmalar aynı sorulara farklı cevaplar bulsa da genel manada tüm çalışmalarda çalışan motivasyonu ile motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin algı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu görmekteyiz. **Tablo 16**'da çalışmanın sonuçlarını ilgili alan yazını ile kıyaslanmış, benzer ve farklı sonuçlar listelenmiştir.

Tablo 16: Sonuçların Benzer Çalışmalar ile Karşılaştırılması

Elde Edilen Sonuç	Destekleyen Çalışmalar	Desteklemeyen Çalışmalar
Çalışanların motivasyonları çeşitli faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Öztürk ve Dündar, 2003 Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005 Karakaya ve Ay, 2007 Soykenar, 2008 Kıdak ve Aksaraylı, 2009 Aslanadam, 2011 Üçkardeş, 2013 Doğanlı ve Demirci, 2014 Önal, 2016 Özata ve Topçu, 2018	-
Çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik algıları çeşitli değişkenlere göre farklılık göstermektedir.	Öztürk ve Dündar, 2003 Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005 Kıdak ve Aksaraylı, 2009 Doğanlı ve Demirci, 2014 Önal, 2016	Aslanadam, 2011 Üçkardeş, 2013 Karakaya ve Ay, 2007 Soykenar, 2008

	Özata ve Topçu, 2018	
Çalışanların motivasyonu ile psiko-sosyal faktörlere ilişkin algıları pozitif yönlü ilişkilidir.	Öztürk ve Dünder, 2003 Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005 Soykenar, 2008 Kıdak ve Aksaraylı, 2009 Aslanadam, 2011 Üçkardeş, 2013 Doğanlı ve Demirci, 2014 Önal, 2016 Özata ve Topçu, 2018 Karakaya ve Ay, 2007	
Çalışanların motivasyonu ile örgütsel-yönetimsel faktörlere ilişkin algıları pozitif yönlü ilişkilidir.	Öztürk ve Dünder, 2003 Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005 Soykenar, 2008 Kıdak ve Aksaraylı, 2009 Aslanadam, 2011 Üçkardeş, 2013 Doğanlı ve Demirci, 2014 Önal, 2016 Özata ve Topçu, 2018	Karakaya ve Ay, 2007
Çalışanların motivasyonu ile ekonomik faktörlere ilişkin algıları pozitif yönlü ilişkilidir.	Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005 Soykenar, 2008 Kıdak ve Aksaraylı, 2009 Aslanadam, 2011 Üçkardeş, 2013 Doğanlı ve Demirci, 2014 Önal, 2016 Özata ve Topçu, 2018	Çolak Alsat, 2016 Öztürk ve Dünder, 2003

Araştırmamızın sonuçlarını literatürdeki benzer araştırmaların sonuçlarıyla karşılaştırdığımızda alt hipotezlerde ortaya çıkan ayrışmaların bazı koşulsal farklılıklardan kaynaklandığını görmekteyiz.

İlk olarak çalışmanın örnekleme bağlamında, hastanede çalışan sağlık çalışanları ile acil ambulans çalışanlarını etkileyen motivasyon faktörlerinin farklı olduğu söylenebilir. Özellikle hastanelerde uygulanan döner sermaye sistemi, hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarının motivasyonu üzerinde önemli bir etki yaratırken, acil ambulans çalışanlarının motivasyonuna böyle bir etkiden söz edemeyiz.

Diğer taraftan acil ambulans çalışanlarının motivasyonunu en fazla etkileyen örgütsel ve yönetimsel faktörler arasında çalışma ortamlarındaki (ısıtma, havalandırma, aydınlatma) fiziksel şartların iyileştirilmesi gelmektedir. İstanbul trafiğinde ambulans içerisinde sürekli hareket halinde ve her türlü zor koşulda görevini yapmak zorunda olan acil ambulans sağlık çalışanlarının sabit çalışma ortamlarının iyileştirilmesi de önemli bir motivasyon faktörü olabilir. Çalışma ortamına ilişkin fiziksel şartların hali hazırda hastanede hizmet veren sağlık personeli üzerinde bu denli önemli bir etkiye sahip olmaması oldukça anlaşılır görünmektedir.

Ayrıca demografik özelliklerin (cinsiyet, medeni durum ve eğitim seviyesi) ambulans çalışanlarının motivasyonlarına hastanede çalışan sağlık personelinin motivasyonuna kıyasla ciddi bir etkiye bulunmaması, yapılan işin meşakkatli doğası gereği ancak işe uygun adayların bu hizmete talip olması ile açıklanabilir.

Sonuç olarak hızır acil ambulans çalışanlarının motivasyonunu en çok arttıran faktörün örgütsel ve yönetimsel araçlar olduğu, ikinci sırada ise psiko-sosyal araçların geldiği ve en az etkiye sahip olan faktörün ekonomik araçlar olduğu görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel ve yönetimsel araçlar içerisinde ambulans çalışanlarının iş mekânlarındaki (ısıtma, havalandırma, aydınlatma) fiziki şartların iyileştirilmesi ile ilgili düzenlemelerin yapılmasının motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Psiko-sosyal araçlar kapsamında çalışanlara dostça davranılması, empatik bir tutum sergilenmesi de motivasyona olumlu yönde etki edecektir.

Diğer taraftan motivasyonun cinsiyete göre değişmediği dikkate alındığında acil sağlık hizmetlerinde erkek ve kadın ayrımının yapılmasının bilimsel olarak gereksiz olduğu söylenebilir. Ayrıca motivasyonun medeni durum ve eğitim durumuna göre de değişmediği görülmüştür. Bu nedenle yöneticilerin gerek adaletin ve

gerekse toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması adına çalışanlarına motivasyonu arttırıcı politikalar nokasında eşitlikçi davranmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Motivasyon ile ilgili süreç hem psikolojik, hem yönetsel hem de toplumsal yapı ile bağlantılı olduğundan, motivasyon üzerinde olumlu sonuçlar elde edebilmek uzun soluklu çalışmalar yapmayı gerektirir. Bundan dolayı motivasyon iyileştirici politikalarda kısa sürede önemli değişiklikler beklemek zordur. Bu süreçte hem çalışanlar hem de yöneticiler birlikte motivasyonun gerekliliğini/önemini fark etmeli, sabırla sürece katkı sağlamalı, olumsuz sonuçları objektif bir biçimde değerlendirmekten kaçınmamalıdır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi sürecinde bazı kısıtlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki; Türkiye genelinde acil ambulans çalışanlarına ulaşılmasının zaman ve maliyet açısından güç olması nedeniyle çalışmanın İstanbul ili İBB'ye bağlı ambulans çalışanları ile sınırlandırılmasıdır. Bu nedenle araştırma bulguları sadece örneklem için geçerli olup, genellemek doğru olmayacaktır. İkinci sınırlama ise araştırmanın belediyeye bağlı çalışan personeli kapsamaması nedeniyle araştırma bulgularının, diğer kurumlara bağlı çalışanlara genellenemeyecek olmasıdır.

Ancak çalışma hem literatürde sıklıkla ele alınmayan bir iş kolu olan ambulans acil sağlık personelinin konumsal farklılıkları da gözetilerek güdülendikleri motivasyonel faktörlerin tespit edilmesi bakımından, hem de İstanbul ili ölçeğinde hedef kitleyi kapsayan bir araştırma olması açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının alanda çalışan akademisyenler ile kurumsal profesyonellere ışık tutması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8, 326 – 350, Ankara.
- Aslanadam, B. (2011). Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Aydın, H. (2013). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi*, İstanbul.
- Barney, J. B. ve Griffin, R. W. (1992). The Management of Organizations, *Houghton Mifflin Company*, Boston.
- Batı, S. (2012). Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Personelin Hastalara Müdahalelerin Hastane Öncesi Acil Tıbbi Bakım Yetişkin ve Çocuk Uygulama Klavuzu Akış Şemalarına Uygunluğunun Değerlendirilmesi, *Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi*, Konya.
- 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, *Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi*, Adana.
- Çolak Alsat, O. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Delfgaauw, J. ve Dur, R. (2007). Signaling and screening of workers' motivation, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 62(4), 605-624.
- Demirhan, N. (2003). Türkiye'de 112 İlk ve Acil Yardım Hizmetleri ve Afetlerdeki Rolü, *1.Baskı, Nobel Tıp Kitabevleri*, İstanbul.
- Demirtaş, S. (2005). Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik Araçlarının Yeri, *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.
- Doğanlı, B. ve Demirci, Ç. (2014). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 47-60.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, *Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.*, İstanbul.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin

Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 81-101.

- Gezgin, M. F. (2015). Türkiye’de 112 Acil Yardım Ambulanslarında Görev Yapan Sağlık Personellerinin Hasta ve Hasta Yakınlarıyla Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü (2007). İstanbul 112 Acil Bilgi Sistemleri 2008 Otomasyonu Projesi, *İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Yayınları*, İstanbul, 2007, s:3.
- Kaba, H. (2012). Eskişehir İlinde Çalışan İlk Ve Acil Yardım Teknikerleri ve Acil Tıp Teknisyenlerinin Stres, Tükenmişlik ve İş Doyumlarının Etik Açısından Değerlendirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tıp Tarihi ve Etik Anabilim Dalı*, Eskişehir.
- Karakaya, A. ve Alper Ay, F. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 75-94.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Kütük, H. (2016). İstanbul’da Birinci Basamak Sağlık Teşkillerinde Çalışan Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Motivasyonuna Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi, *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 41-52.
- Nyborg, K. ve Brekke, K. A. (2004). Moral hazard and moral motivation: Corporate social responsibility as labor market. *University of Oslo Economics Working Paper*, 25.
- Önal, Ö. (2016). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonu ve Motivasyonel Öncelikleri, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Özata, M. ve Topçu, T. (2018). Sağlık Personelinde Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Bandırma Devlet Hastanesi Örneği. *Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(3), 17-24.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- Pfeffer, J. (1995). Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, *Sabah Yayınları*, İstanbul.
- Resmi Gazete. (2006). *Ambulanslar ve Acil Sağlık Araçları ile Ambulans Hizmetleri Yönetmeliği* (26369) Ankara.
- Resmi Gazete. (2009). *Ambulans ve Acil Bakım Teknikerleri ile Acil Tıp Teknisyenlerinin Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Tebliğ*, (27181) Ankara
- Resmi Gazete. (2012). *Ambulanslar ve Acil Sağlık Araçları ile Ambulans Hizmetleri Yönetmeliği* (28260) 10.04.2012, Ankara.
- Robinson, P. S. ve Decenzo, A. (2001). Concepts, Controversies And Applications, *Organisational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji. *Furkan Ofset*, Bursa.
- Scott Morton, F. M. ve Podolny, J. M. (2002). Love or money? The effects of owner motivation in the California wine industry. *The Journal of Industrial Economics*, 50(4), 431-456.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C:8, S:39.
- Silah, M. (2005). Sosyal Psikoloji Davranış Biçimi, *Seçkin Yayıncılık*, Ankara.

- Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Şengül, F. (2014). Hastane Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler, *Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, İstanbul.
- Türker, S. (2009). Temel İtfaiyecilik ve Yangından Korunma 1, *Altınkoza Yayınları*, Adana.
- Üçkardeş, Ş. (2013). Çalışan Motivasyonu ve Motivasyon Araçları: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği, *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.