

MOTİVASYONUN HASTANE ÇALIŞANLARINA ETKİLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

NURTEN MOLLA

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yöneticiler için İşletme Programı, Işık Üniversitesi, 2018

Bu tez, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne Yüksek Lisans (MA) derecesi ile sunulmuştur.

IŞIK ÜNİVERSİTESİ

2018

İŞIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİCİLER İÇİN İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

MOTİVASYONUN HASANE ÇALIŞANLARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

NURTEN MOLLA

ONAYLAYANLAR:

Prof. Dr. Dilek TEKER Işık Üniversitesi
(Tez Danışmanı)



Dr.Öğr.Üyesi Levent POLAT Işık Üniversitesi



Dr.Öğr.Üyesi Pınar ACAR Beykoz Üniversitesi



ONAY TARİHİ 02/08/2018

A RESEARCH ON THE EFFECTS OF MOTIVATION IN HOSPITAL STAFF

ABSTRACT

Today, developments in the health sector have gained momentum, and both the private and the public sectors have undergone major developments in terms of the market. It is important that the contribution of the staff who has adopted the institution, who knows the importance of the person and who has done it, is influenced by both the community and the human health and is motivated by the four handedness of the work. It is important that the contribution to the institution can not be underestimated by all the managers. Due to the fact that the health institutions having a complex organization structure are composed of professionals with various qualities and experiences , it is aimed to determine what factors affect the motivation of the health workers working in the hospitals with this research which we have done.

Our research consists of five parts. The first part is the introductory part where the purpose of study is explained. Second part; definition of motivation and factors affecting the importance, other concepts, measurement methods, the theories and theories and the factors affecting employee motivation. More in the third chapter; the definition of the hospital and the importance of motivation in health professionals. In the fourth section, application part is given.

In the study, a survey of the staff working in a private health institution was organized. 100 employees were surveyed. All responses were entered into SPSS 23.0 (Statistical Package For Social Science) program and statistical data were obtained. Data on the demographic characteristics of employees; number and percentage. Frequency analysis, T test and Anova test analysis were used statistically in the analysis of the results. It is seen that the marital status, job description, level of education and salary status influenced the motivations of the hospital employees as seen in the result section which is the fifth section.

Keywords: Motivation, Motivation Theories, Health, Hospital, Health Staff

MOTİVASYONUN HASTANE ÇALIŞANLARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüzde sağlık sektörü ile ilgili gelişmeler ivme kazanmış, piyasa açısından hem özel hem de kamu sektörü büyük gelişmeler göstermiştir. Kurumunu benimseyen, insanın önemini bilen ve yapmış olduğu işin hem toplum hem de insan sağlığına etkilerine bilen, işine dört elle sarılan, motive olmuş personelin kuruma katkısı tüm yöneticiler tarafından azımsanamayacak şekilde önemlidir. Kaotik bir örgüt yapısına sahip sağlık kurumları çeşitli özelliklere ve deneyimlere sahip profesyonellerden oluşması sebebiyle, çalışanlara etki eden faktörlerde çeşitlilik ve farklılık meydana getirmektedir. Yapmış olduğumuz bu araştırma ile hastanelerde çalışmakta olan sağlık çalışanlarının motivasyonuna etki eden faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmamız beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışmanın amacını anlatılmış olduğu giriş bölümüdür. İkinci bölüm; motivasyonun tanımı ve önemi ile etkileyen faktörler, diğer kavramlar, ölçüm yöntemleri ile ,kuram ve teoriler ve çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler gibi tanımlamalardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde daha çok ; hastane tanımı ve sağlık profesyonellerinde motivasyonun önemi konuları yer almıştır.

Dördüncü bölümde ise uygulama kısmına yer verilmiştir. Araştırmada özel bir sağlık kurumunda çalışan personele anket çalışması düzenlenmiştir. 100 çalışana anket yapılmıştır. Tüm Yanıtlar SPSS 23.0 (Statistical Package For Social Science) programına girilerek istatistiksel veriler elde edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleriyle ilgili veriler; sayı ve yüzdelik olarak hesaplanmıştır. Verilerin analizinde Frekans Testi ,T Testi ve Anova Testi analizi istatistiksel kullanılmıştır. Yapılan değerlendirmelere beşinci bölüm olan sonuç bölümünde de görüldüğü üzere hastane çalışanların motivasyonlarına medeni durumun , görev tanımlamasının , eğitim seviyesinin ve maaş durumunun etki ettiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler:Motivasyon,Motivasyon Teorileri,Sağlık,Hastane,Sağlık Çalışanı

Teşekkür

“Motivasyonun Hastane Çalışanlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma” konulu bitirme tezimin her aşamasında bana yol gösteren , desteklerini hiç bir zaman esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Dilek TEKER’e ve Işık Üniversitesi Yüksek Lisans derslerini aldığım hocalarıma, araştırmaya konu olan hastane yönetimi ,çalışanları ve aileme teşekkürlerimi ve minnetlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	I
ÖZET.....	II
TEŞEKKÜR	III
İÇİNDEKİLER	IV
1-GİRİŞ	1
2-MOTİVASYON	3
2.1.Motivasyon ve Tanımlaması	3
2.2. Motivasyon ve Önem Sebepleri.....	5
2.3. Motivasyon Üzerinde Etkili Olan Unsurlar.....	6
2.4. Diğer Terimler.....	13
2.5. Ölçüm Yöntemleri.....	19
2.6. Motivasyonun Teori ve Kuramları.....	21
2.7. Personelin Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar	32
3-HASTANE TANIMI VE HASTANE ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONU VE ÖNEMİ	36
3.1.Tanımı ve Önemi.....	36
3.2. Sağlık Kurumunun Özellikleri	37
3.3. Sağlık Kurumlarında Çalışanın ve Çalışana Dair Motivasyonun Önemi ...	40
4. HASTANE ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	48
4.1. Yapılan Değerlendirmeye Dair Amaç	48
4.2. Yapılan Değerlendirmenin Neleri Kapsadığı	48
4.3. Yapılan Değerlendirmede Hangi Yöntemin Kullanıldığı.....	48
4.4. Yapılan Değerlendirmeye Ait Hipotezler	48

4.5. Değerlendirmede Kullanılan Anketin Belirlenmesine Dair Bilgi	50
4.6. Örneklem	51
4.7. Değerlendirmede Kullanılan Analiz Methodları	51
4.8. Bulgular ve Tartışma	53
5- SONUÇ VE ÖNERİLER	75
KAYNAKLAR	76
EK-1 ANKET FORMU	83

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik dağılımı.....	53
Tablo 2. Araştırmaya katılanların demografik dağılımı (Devam)	54
Tablo 3. Cinsiyet İle Motivasyon Faktörleri Grup Analizi	55
Tablo 4. Cinsiyet İle Motivasyon Faktörleri Bağımsız Örneklem T-Test	55
Tablo 5. Yaş Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu	57
Tablo 6. Yaş Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu	58
Tablo 7. Medeni Durum Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu.....	59
Tablo 8. Medeni Durum Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu.....	60
Tablo 9. Eğitim Durumu Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu.....	61
Tablo 10. Eğitim Durumu Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu	62
Tablo 11. Meslek Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu	63
Tablo 12. Meslek Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu (Devam) ..	64
Tablo 13. Meslek Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu.....	64
Tablo 14. Görev Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu	66
Tablo 15. Görev Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu	67
Tablo 16. Sağlık Sektöründe Çalışma Süresi Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu	69
Tablo 17. Sağlık Sektöründe Çalışma Süresi Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu	70
Tablo 18. Aylık Ücret Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu	71
Tablo 19. Aylık Ücret Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu	72

1-GİRİŞ

Kurumlar koymuş oldukları hedeflere ulaşma ve ortaya çıkarmış oldukları ürün veya hizmeti ortaya koyabilmek için pek çok unsura ihtiyaç duyarlar. Bunların en önemlisi de "insan" faktörüdür. Örgütlerde pek çok çalışan olduğundan Çalışan Motivasyonu terimi özellikle son yüzyılda büyük bir ivme kazanmıştır. Motivasyon; çalışanların mevcut durumda, örgüt amaçları ile doğru orantılı ,yerine getirmiş oldukları görevleri daha etkili ve hızlı olarak yapmaları için kurumlar tarafından verilen ek haklar ve tavizler olarak tanımlanabilir. Kurumların başarılı olabilmeleri için öncelikle çalışanlarının anlamaları ve kurumlarını çok çalışılabilir hale getirmeleri gerekmektedir.

Bir örgütte ne kadar fazla donanımlı çalışan olsa da , kişilerin iş yapma istekleri , işveren yönünden uyarılmadıkça, kurumda olur şartları yerine getirmek mümkün değildir. Çünkü örgütün sahip olduğu tüm değerler, çalışanları vasıtası ile örgütün amaçlarına hizmet verebilmektedir (Akçakaya, 2004:187-214).

Motivasyon konusu tüm kurumlarda önemli olmak ile birlikte; özellikle hastaneler ve diğer sağlık kurumlarından hizmet alan hasta ve hasta yakınları açısından hayati öneme sahiptir. Sağlık kurumlarında hasta ve hasta yakınlarına hizmet veren sağlık çalışanlarının ,güler yüzlü, işini severek yapan,hastaya özen gösteren ve mahremiyet bilinci olan gibi özellikleri düşünüldüğünde, motivasyonu sağlanmış sağlık çalışanlarına ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların bu özelliklerle paralel şekilde , görevini yapmaları , sağlık sunumu esnasında kendilerine olumlu sonuç olarak döner. Bunun sonucunda , hastalar ve yakınları sağlık profesyonellerine karşı daha anlayışlı yaklaşmakta; sağlık profesyonellerinin de kişi hayatının devam etmesine destek verdiği yada faydalı bulunabilmenin iç huzuru içinde işlerini daha verimli gerçekleştirmelerine imkân sağlar. Bu durum , her iki tarafın içinde bulunduğu etkileşimi pozitif yönlü ilerletir, sağlık çalışanlarının vermiş olduğu hizmetlerin daha verimli,yararlı ve etkili olmasını sağlar.(Ay, Karakaya, 2007: 58) .

Sağlık kurumları sadece sunmuş oldukları hizmetlerin çeşitliliği ile değil aynı zamanda, bünyesinde bulundurduğu sağlık profesyonellerinin çeşitli ve birbirinden farklı özelliklere sahip olmaları nedeni ile de kompleks örgütlerdir. Aynı çapta olan örgütlerle karşılaştırıldığında, sağlık kurumları çeşitli beceri, yetenek , donanım ve bilgi birikimi olan ile birlikte hizmet sunumu yapmaktadır. Bu çalışanlar kuruma birbirinden farklı beklenti ve amaç ile gelmektedirler. Sağlık profesyonellerinin kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmeleri , o örgütün etkili ve verimli hizmet sunumunu etkilemektedir. Bu durumda hastane yöneticileri , farklı özelliklere sahip sağlık çalışanlarının davranışlarını ,kurum hedefleri ile uyumlu olarak nasıl şekillendirecekleri sorunsalı ile karşı karşıya kalmaktadırlar.Yöneticinin bu soruna çözüm üretebilmesi, her kademedeki çalışanın ihtiyaçlarına cevap vermesi ve çalışanlarının motivasyonunu sağlayabilmesi ile gerçekleşebilir. (Baranik ve diğ., 2013: 46).

Sağlık kurumlarında etkili ve verimli hizmet sağlanabilmesi için önemli bir yere sahip olan çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler; çalışanların demografik özellikleri ile bağlantılı olarak değişmekte olup, teorik ve pratik şekilde bunu araştırmayı amaçlayan bu çalışma hedefleyen bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm çalışmanın amacını anlatılmış olduğu giriş bölümüdür. İkinci bölüm; motivasyonun tanımı ve önemi ile etkileyen faktörler, diğer kavramlar, ölçüm yöntemleri ile ,kuram ve teoriler ve çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler gibi tanımlamalardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde daha çok ; hastane tanımı ve sağlık profesyonellerinde motivasyonun önemi konuları yer almıştır.

Dördüncü bölümde ise uygulama kısmına yer verilmiştir. Yapılan değerlendirmelere beşinci bölüm olan sonuç bölümünde de görüldüğü üzere hastane çalışanların motivasyonlarına medeni durumun , görev tanımlamasının , eğitim seviyesinin ve maaş durumunun etki ettiği görülmüştür.

2-MOTİVASYON

2.1.Motivasyon ve Tanımlaması

Motivasyon , ingilizce 'motivation' kelimesinden türetilmiştir. Aynı zamanda latince de davranış göstermek anlamına gelen 'movere' şeklinde kullanılmaktadır. (Adair, 2003: 9).

Terim olarak motivasyon terimi literatürde güdülemek şeklinde kullanılmaktadır. Güdülemek kavramını oluşturan güdü, neredeyse iki bin yıldır felsefe ve din alanında kendini gösteren zorla ile isteme ifadesinin yerine kullanılarak, psikoloji alanının ortaya çıkmasından bu yana pek çokça kez incelenmiştir. Motive olma terimi incelendiği zaman kişinin belirli bir şekilde davranmasına ve hareket etmesine neden olan etmenler eşliğinde belirlenmekte olduğuna kanaat kılınmıştır.Bunlara ilave olarak ,istekleri, ihtiyaçları, ve dürtüleri de kapsayan bir terimdir. Yeme-içme gibi fizyolojik güdülerle bağlantı içinde olan güdü şeklinde tanımlanmaktadır.Kişinin gerçek başarıyı elde etme gibi üst segment çeşitlerine ihtiyaç duyma şeklindedir. Güdüleme ile vücut uyarılır ve hareketlenir; vücut davranışını belirlenen amacı başarmaya doğru çevirir.(Argon ve Eren, 2004: 116).

Motive olma kişinin , kurumunun bulunduğu sektörde, örneğin çalıştığı işin doğası gereği ,yöneticilerinden ,çalışma arkadaşlarından ve işin gereklerini meydana getirdiği rahatlatıcı ve içsel huzuru sağlayan bir duygudur.(Akıncı, 2002: 5).

Motive olma personelin,iş yaşamında veya iş yaşamının belirlenmiş taraflarına tepki vermesini yansıtır. (Sur ve Söylemez, 2002: 97)

Motive olma , işini bitiren veya işini bitirmesi ile kişinin ihtiyaçlarını karşılayabilme seviyesinin bir şeklidir. (Piyal ve Çelen, 2000: 22).

Motive olma, kişinin fizyolojik ihtiyaçları ile psikolojik halinin aynı zamananda duygularının bir göstergesidir. Motive olma ile , iş bitiminde elde edilen maddi kazançlarla ,kişinin berber çalışmaktan mutluluk duyduğu meslekdaşları ve ortaya bir şeyler çıkarmanın sonucunda meydana gelen mutluluktur. (Qasimov ve Israyilova, 2016 :22).

Personelin çalışma yaşamında olmasını arzu ettikleri durumlarla,yapılan işin çıktılarının karşılaştırılması ile oluşan memnuniyettir.

(Yiğit, 2004: 95).

Motive olma , işin doğası gereği oluşan çeşitli tarafların etkisi altında kalınmasıyla ve elde edilen isteklerin ne kadarını yerine getirdiği ile alakalıdır.

(Eren, 2004: 112).

Motive olma , örgütsel ve kişisel unsurlardan, iş görenin yaşamındaki doyum ve mutluluk hallerinden etkilenmekte , manevi olarak , işini daha iyi yapma, alanında başarılı olma ve aynı zaman da güdü ile de yakın ilişkilidir. (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002: 271).

Çalışırken hissedilen memnuniyet, personelin genel olarak mesleğini yada iş yaşamını değerlendirdiğinde meydana gelen mutluluk hissidir. İşveren kurum personelinin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayabiliyorsa, personel motivasyonunu da o düzeyde arttırmış olacaktır. Personelin iş yaptığı esnada duyduğu mutluluk , bunu hissetmenin verdiği doyumun seviyesidir. (Başaran, 2000: 215).

Motive olma , kişilerde bir şeylere karşı hissedilen gereksinin haliyle ortaya çıkar.

Farklı bir ifade ile , motive olma isteği gereksinimi meydana getirir.Gereksinim hissettiğinde kişi ,bu duygu ile baş etmek istemektedir. Bu sebeple kişi adeta bir güç ile uyarılır. Birey içeriden ve dışarıdan uyarılmakla beraber , bazı durum hareketleri devam ettirir.Kişinin hedefi, gereksinimlerini karşılamaktır.(Acar, 2012: 4).s

Motive olmayan kişilerin kendilerini sürekli gergin hissettikleri belirlenmiştir. Motivasyonsuzluğu ortadan kaldırmak için yöneticiler büyük bir gayret gösterirler. Ancak örgütteki davranışlar ile alakalı olduğundan, motivasyonsuzluğu ortadan kaldırmak için verilerin tüm çabaların kurum misyon ve vizyonu ile doğru orantılı olması gerekmektedir. O nedenle motivasyon adı altında yapılanların hem çalışanların gereksinimlerini karşılamaları hem de organizasyon hedefleri ile doğru orantıda olmaları gerekmektedir. Bunun tam tersinin olduğu durumlarda , kurum çalışanların çok hevesli ve üstün performans ile çalıştıkları ancak bu çalışmanın kurum amaçları ile örtüşmediği görülür.Yöneticiyi iyi bir yönetici yapan vasfı etkin ve verimli bir örgüt oluşturmasıdır.Kurumda çalışanların tamamı yapmakla yükümlü oldukları işi yapmaya hevesli olmadığı sürece, yönetim yapmış olduğu çalışmalardan istenilen sonucu elde edemez. Kişiler kendileri için belirlenen görevleri yerine getirmek için arzulu olmalıdırlar.Motivasyon terimi,var olan dürtüyü gün yüzüne çıkarma, geliştirme ve sürdürmeyi kendine görev edinir.

(<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri>.)

2.2. Motivasyon ve Önem Sebepleri

Motive olmak , bireylerin psikolojik yönden olgunlaşmasına hızlı bir şekilde bunu davranışa dönüştürmesine ve de kendini enerjik hissetmesine olanak sağlarken , tam tersinin olması umut ve hedeflerin yok olmasına , umutsuzluğa ve mutsuzluğa neden olur. Buna istinaden kişiler maddi olarak ihtiyacı olmasa bile çalışmak isterler. Herhangi bir işi olmayan bireyler vakitlerini etkili ve verimli değerlendiremezler. Çalışma saatleri ile serbest zaman bir biri ile ilişkilidir. Eksik şekilde motive olma bireyin psikolojisinin olumsuz yönde etkilenmesine, bıkkınlığa,verimsizliğe ve sonuç olarak toplumsal açıdan mutsuz bir topluluğa dönüşmeye neden olur. Hastane yöneticilerinin motivasyon düzeylerini ve doyuma olan etkilerinin farkında olmaları, Yönetici olarak kendilerini çalışanlar ile daha yakın hale getirdiği hasta olarak kurumlarına başvuran kişilerin daha güler yüzlü ve kaliteli hizmet almalarını sağlayacaktır.(Aksu, Acuner ve Tabak, 2002: 272).

Böylelikle kurum çalışanları, örgüt yönetimi ve de hem hizmet alıcıları ile beraber kurumun motivasyonu gelişecek ve pozitif çıktılar elde edilecektir. Alışla gelen yönetim şekillerini benimsemiş yöneticiler, çalışanlarını , iş ve iş yükü ne olursa o işi yapmakla yükümlü görmekte ve güdüleme ya da motive etme konularına ehemmiyet vermemektedirler. Bu tarz yöneticiler personeli zor olmayan işi tercih eden problemlerden uzak duran bireyler olarak görmektedirler. Kişilerde psikolojik olarak kendini çocuk olarak görme şekli , kişiliklerinin küçük yaşlardan bu yana oturmamasına bağlı olup,yapılan iş veya görevle bağlantısı yoktur.Bireyler genel olarak monoton işlerde görev almaktadırlar.İş görenler sıklıkla birinci derece yakınlarını ve sosyal hayatlarını yaşamlarının tepe noktasına koymaktadırlar.Görevleri genellikle onlar için ikincil önem taşımaktadır. Hatta bazı kişiler çalışmada hayatlarını sürdürmeyi tercihe ederler. Psikolojik olarak zayıf halde olma kazanç veya sosyo-kültürel ihtiyaçları karşılayabilme ile orantılı olmaktadır. Bireylerin iş yaşamlarına gereken özeni göstermeleri bazı durumlarda tek düzeliğin ortadan kalkmasına yarar sağlamaktadır. Motive olma yönünden önemli görülen etmenler şu şekildedir:

- a) Bireysel Açıdan :Birey açısından motivasyon fazlalığı psikolojik olarak kendini çok daha iyi hissetmesine , az olmasıysa kişinin işinden

uzaklaşmasına, bunun sonucunda da iş yeri ile oryante olamayan bir hale gelmesine sebep olur.

- b) Örgütsel Açıdan : Çalışanlarının isteklerini karşılayan örgütler personel bulmada sıkıntı yaşamadıkları gibi, personelinin devamlılığını sağlamış olurlar.Tam tersi personel isteklerini karşılamayan kurumlar personel bulmakta zorlanırlar ve mevcut personelin devamsızlık sıkıntısı ile karşılaşılır.Böyle örgütlerde personel sirkülasyonu oldukça fazladır.
- c) Yönetici Açısından : Çalışma yaşamında yöneticilerin başarılı olmaları ; çalışanlarına kurumun amaç ve hedeflerini ne düzeyde aşıladıkları ile ilgilidir. İşletmelerde yöneticilerin çalışanlarına vermiş oldukları olumlu yaklaşımlar onların güdülenmelerine ve motive olmalarına imkan sağlamaktadır. İlaveten örgütte bulunan kurum kültürüne ve devamlılık düzeyine pozitif etki etmektedir.(Sertçe, 2001: 6)

Kurumsal ortamda meydana gelen personel motivasyonsuzlukları , çalışanların işten soğumalarına işi bırakma sayılarının artmasına sebep olmaktadır. Buna karşın kuruma adapte olmuş ve iş şartlarına alışmış çalışanların hem sosyal hem bedensel hem de ruhsal yönden kendilerini daha iyi hissettikleri belirlenmiştir. İş tatminine ulaşmış çalışanlar belirtilen bu pozitiflikleri özel hayatlarına da yansıtmakta toplum içinde daha mutlu bireyler haline gelmektedirler. İş yaşamında istenen mutluluğu yakalayamayan bireyler , özel ve sosyal yaşamlarında da başarısız hala gelmektedirler.

2.3. Motivasyon Üzerinde Etkili Olan Unsurlar

Çalışan motivasyonunu etkisi altında tutan etmenleri kişisel ve kurumsal etmenler şeklinde incelemek daha uygun olacaktır.

2.3.1. Kişisel Unsurlar

Kişisel unsurlar ve etkenler , bireylerin birbirinden farklı seviyelerde motive olmalarına neden olan etmenlerdir. Bu etmenler; yaşa, cinsiyete, eğitim düzeyine, kıdem durumuna ve bireylerin medeni haline göre değişiklik gösteren etmenlerdir. (Bozkurt, 2014: 9).

Bireylerin iş yaşamında farklı seviyelerde motive olmalarına olanak sağlayan etmenler şu şekildedir:

- i. Yaş: Yaş ile motivasyon arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır.Çalışanların yaşı ilerledikçe motive olmaları kolaylaşmakta yaşları küçüldükçe motive olmaları zorlaşmaktadır. Çalışanların yaş ortalamaları yükseldikçe tecrübe nedeni ile daha uyumlu çalıştıkları, bu nedenle çalışmalarında daha mutlu ve başarılı oldukları belirlenmiştir.Daha yaş almamış çalışanların mevki beklentisi ve iş garantisi ile ilgili kendilerini güvensiz hissettikleri ve bu nedenle iş hayatında daha az motive oldukları kabul edilmiştir. (Koçak, 2013: 5).
- ii. Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyinin artmasıyla ,iş hayatı kapsamında memnuniyet ve motive olma seviyesinin azalmasına , dolayısı ile de motivasyonla arasında ters bir orantı olmasına neden olmaktadır. Kişilerin eğitim düzeylerinin artması neticesinde kendilerini, yaptıkları işlerini,yaptıkları iş ile buldukları sosyal çevrelerini karşılaştırdıkları görülmüştür. (Kantekin, 2015: 10).
- iii. Medeni Hal : Medeni hal ile ilgili olarak ; Batholomeyevik ve arkadaşlarının ortaya koymuş oldukları sonuçlarda ; iş doyum seviyelere, düzeyleri evli olmayanlarda düşük , evli olanlarda yüksek olarak belirlenmiştir. Evli olan çalışanlarda yapılan bir diğer araştırma sonucuna göre ; kadın iş görenlerin evlilik durumuna göre iş doyumları farklılık gösterirken ,erkek iş görenlerde böyle bir sonuca ulaşılmamıştır. (Aksu, 2002: 32).
- iv. Kıdem Süresi: İş tatmininin çalışılan pozisyon kademesi ile ilişkili olduğu belirlenmiş olup , üst pozisyonlarda çalışan personellerin diğer çalışanlara göre daha motive oldukları bilinmektedir. (Sertçe, 2001: 8). İş görenlerin hiyerarşik yapıdaki pozisyonları yükseldikçe , doyumlarının da yükseldiği gözlemlenmiştir. (Başaran, 2000: 222).
- v. Yaşam Tarzı: Bireylerin ,iş tatminleri ile sosyo kültürel yaşantıları arasında önemli bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. İş doyumunu ,iş dışındaki zamanın verimli kullanılmasını , iş dışındaki zamanın verimli kullanılması da iş doyumunu etkilemektedir. (Çakıcı, 2014: 17). Bu tanımlama motive olma kapsamında değerlendirilmekte ve oluşan sonuca literatürde “saçılma etkisi” denilmektedir. (Yüce, 2011: 8).
- vi. Cinsiyet: Çalışanların iş motivasyonu oranları ile cinsiyet faktörü arasında yapılan araştırmalarda ikisi arasında bir ilişki bulunmadığından

bahsedilmektedir. Sanayi çalışanlarında bile cinsiyetin birebir etkisi söz konusu değildir.(Aslandam, 2011: 8).

- vii. Sosyo Kültür Düzeyi : Kişiler iş hayatlarını genellikle ihtiyaçlarını karşılama ve yaşamlarını sürdürme kaynağı olarak görmezler.Sosyo Kültürel çevrelerince bir mevkii ye sahip olmak ve beğenilmek onlar için daha çok doyum sağlayıcı özelliكتedir.

2.3.2. Kurumsal Unsurlar

Kurumsal etmeler genel anlamıyla ; meydana gelen işi, güvenilirliğini, iş pozisyonlarındaki ilerleme olanaklarını, bulunulan ortam ve ergonomik özellikleri, yönetim ve yöneticilerin özellikleri, çalışma ekibi ile uyum gibi değişkenlerden oluşmaktadır. (Koçak, 2013: 6).

İyi yöneticiler bu özellikleri kurumları yararına olacak şekilde değerlendirmeli,kurum amaç ve hedeflerine ulaşmak için bu unsurları kullanmalıdırlar.Kurum yapısının sağlanması ile birlikte organizasyonel yapı ve kişisel başarı ortaya çıkar ve iş doyumunu yükselir. Kurum yapısı ve kültürü çalışan motivasyonu üzerinde çok etkilidir.İş tatminin yukarıya taşıdığı gibi aşağılara da çekebilir. Kurum yapısı oturmuş ise çalışanların devamlılığı ve yönetime karşı olan güveni artar.Kurum yapısı güçlü olan işletmelerde çalışan örgüt amaç ve hedefleriyle uyumlu yönde hareket ederler.Bu durumun tam tersi olduğu kurumlarda ise çalışanların devamsızlığı artmakta ve yönetime olan güven sarsılmaktadır. Bu şekildeki örgüt kültürüne sahip işletmelrede çalışanlar genellikle yeniliklere kapalı ve iş güvensizliği olan bireylerdir. (Eker, 2012: 7).

Literatürde geçen farklı bir yaklaşıma göre; kurumsal yapının güçlü olduğu organizasyonla ile personel motivasyonu arasında paralel yönde bir ilişki durumu söz konusudur. Örgüt yapısının sağlam olması; kişiler arası ilişkiye, iletişim aşamalarına, süreçlere dahil olunmasına , iş görene verilen kıymete, yönetim tarz ve modeline, kıdem ve ödül verme yöntemlerine benzer pek çok etkenden etkilenmektedir.

Bu belirtilenlere ek olarak , iş yaşamında ne olacağım kaygısı ,işin doğası, kurumun personel politikası, maaş olanakları,işin büyüyebilirliği ve kurumun sosyo kültürel olanakları gibi birçok unsur ve etmeden etkilenmektedir. (Akıncı, 2002: 5).

Bir diğer açıklamada kurumsal unsurlar ; işin doğası, idari yöntemleri,maaş, pozisyonda yükselebilmek fırsatı verilip verilmediği ,yemek- servis gibi imkanlar,

yeni başlayan çalışanlar ile uyum ve çalışma ortamının iyi olması olarak belirlenmiştir. Balcı'nın sınıflandırması şu şekildedir ; (Kantekin, 2015: 11).

- i. İşe Ait Özellikler: Ortaya konan performans, iş doyumunu açısından oldukça önemlidir. Çalışılan ve üzerinde emek verilen ürün veya hizmetin geliştirilebilir olması, çalışana kattığı değerler, kişide bulunan özellikler dışında değişik unsurlar içermesi, çevresinde kabul edilir bir mevkii de olunması, başarıma hissini vermesi gibi bütün etmenler ,personelin iş doyumunu ve motivasyonuna pozitif katkı verir. Üretilen ürün ve ya hizmetin değiştirilmeden sürekli aynı şekilde devam etmesi bir süre sonra çalışanlarda doyumsuzluğa sebebiyet vermektedir. Çalışanların her daim aynı işi yapmaları bir süre sonra bıkkınlığa ve bunun neticesinde de motivasyonun düşmesine neden vermektedir. (Özer, 2014: 15).

Çalışan motivasyonu yönünden ,personelin iş doyumunu elde edebilmeleri için gereken iş ile ilgili özellikler şunlardır; kendisine verilen yetki ve sorumlulukları yerine getirebilme imkanı, bireyin kişilik özelliklerine olan katkısı, ihtiyaçlarını karşılama miktarı, fırsat eşitliği ve yönetimin çalışan fikirlerine verdiği iş ortamı olarak belirlenmiştir. (Bozkurt, 2014: 17).

Ortaya konan ürün veya hizmeti çalışanın sevmesi ve severek yapması en önemli etkidir. (Aslandam, 2011: 20).

- ii. İdare Şekli : Bireylerin çalıştıkları kurumda bulunan yönetim ve yöneticileri davranışları, iş doyumunu yönünden azımsanmayacak derecede önemlidir. Ekip olarak çalışmaya müsait, bireylerin verilen servislere ilişkin hükümlere katılmasına imkan veren, ekipte bulunan kişiler arası ilişkileri güçlendiren yönetim modelleri, çalışanların iş doyumuna katkı koymakta ve yöneticilerin ılımlı ve uyumlu davranışları çalışan motivasyonunu arttırmaktadır. (Koçak, 2013: 7).
- iii. Maaş: İş görenler , çalıştıkları kurumlarda ,yapmış oldukları iş karşılığında kendilerine ödenen bedellerin yeteri kadar ve eşit düzeyde olmasını beklerler. Ödenen bu ücretlerin miktarına işveren karar verirken, çalışanda almış olduğu maaşın ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına ve kendisi ile aynı görevde olup farklı kurumda çalışanların ne kadar ücret aldığına bakar. Aynı zamanda almış oldukları maaşın mevcut kurumda kendisi ile aynı görevi yapan ve aynı kıdeme sahip kişilerden farklı olup, olmadığını kontrol eder. (İyilikçi, 2012: 82).

Örgütlerde çalışanlara verilen maaş dışında; ücrete ek olarak verilen sosyal haklar, belirli periyotlarda maaşa ek olarak verilen primler gibi faktörler iş görenleri pozitif doğrultuda etkilemekte hem iş doyumunu hem de motivasyona katkı sağlamaktadır. (Bozkurt, 2014: 24).

Hastane çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada , kendilerine yeteneklerini geliştirme fırsatı verilmesi, profesyonel sağlıkçıların başarılarının artmasına neden olmuş ve bu durumun alınan maaştan daha çok tatmin ettiği sonucuna varılmıştır. (Gül, 2014: 13).

- i. Yükselme İmkani: Yükselme olanaklarının neler olduğuna dair şartların belli olduğu kurumlarda , çalışanların bu yönde kendilerini geliştirmeye ve başarılı olmaya çabaladıkları görülmüştür. (Kılıç ve Keklik, 2012: 4).

Yükselme olanaklarının olduğunu bilmek çalışana başarıma isteğini aşılacaktır . Bu istek, kişilerin kendi yeteneklerinin farkında olmalarına olanak sağlamaktadır. Yükselme ile bireyler sosyal çevrelerinde daha saygın hissederler ve böylelikle iş doyumları sağlanmış olur. (İyilikçi, 2012: 88).

- ii. Çalışma Şartları: Çalışanlar genellikle fiziksel açıdan ideal çalışma şartlarına sahip ve ergonomik ortamda çalışmaya özen göstermektedirler.(Koçak, 2013: 8).

Bunun yanı sıra çalışanların büyük bir kısmı,iş ortamlarının evine yakın,kullanılmamış malzemelerden oluşan, tertipli ve düzenli, ihtiyaç olunan malzemelere hızlı ulaşabilecekleri ortamlarda olmak isterler. Çalışanlara bu olanakların verilmesi ile iş gören etkinliği , iş doyumunu ve motivasyonu artış gösterecektir. (Aslandam, 2011: 20).

- iii. İşe Yeni Başlayan Çalışanlar: Kurum içinde kurulan ilişkiler genellikle iş ile ilgili olmaktadır.Bu şekilde kurulan ilişkiler destek ve yardımlaşma temellidir.Çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olması,motivasyonu arttıracaktır.

Kişiler arası ilişkilerin zayıflaması ve iletişimin bozulması ,iş yerinde motivasyonun azalmasına ve kişiler arası ilişkilerin hiyerarşik yapıya dönüşmesine neden olur (Bozkurt, 2014: 36).

Kurum Atmosferi: Bireylerin çalıştıkları kurumları benimsemeleri açısından büyük bir öneme sahiptir. İş görenlerin kurumdaki davranışlarını etkileyen önemli bir etmen de kişiler arası iletişimidir. Bu nedenle kurumsal iletişimden bahsetmek yerinde olacaktır. Analiz sonuçları, çalışanların kurumdaki

iletişim ağına müdahil olup fayda sağladıkları gördüklerinde , kurumsal atmosfer açısından katkı sağlamakta ve iş tatminini arttırmaktadır sonuçlarını vermektedir. (Kantekin, 2015: 12).

Bireylerin çalıştıkları kurumun ; kurumsal yapısı , yönetimi, haberleşmesi,misyon ve vizyonu, popolaritesi,ürün yada hizmet çeşitliliği , çalışanların iş durumlarına katkı sağlamaktadır. (Aslandam, 2011: 28).

Toplumda belirli bir yere sahip kurumda üst düzey bir görevde bulunma, kişinin toplum içindeki mevkisini ve tanınırlığını pozitif yönde değiştirmektedir.Kurum içinde çalışan memnuniyeti açısından , belirli bir organizasyonel yapı , işin gerekleri ve kurum çalışanları arasındaki iletişim önemli unsurlardır. (Özer, 2014: 15).

İş görenlerin kabul edilmiş ,belirli aşamalardan geçmiş olarak memnuniyet hissine ulaşmaları, idarecilerin elinde bulundurdukları unsurları etkili bir şekilde kullanabilmeleri ile alakalıdır. (Uyanık, 2011: 14).

2.3.3. Personel Üzerindeki Yansıması

Kişisel ve kurumsal açıdan çalışan memnuniyeti günümüzde ilk sıralara yerleşen bir terim olmuştur.Bireyleri iş yaşamlarıyla hissettikleri doyum seviyesinin yeterli olmayışı ,mutsuzluğa ve depresif hissetmeye neden olmakta, bunun neticesinde bireyler psikolojik olarak kişisel ve kurumsal iletişimde bulunamamaktadırlar.

- i. Hayata Bakışa Etkisi; İş yaşamında bulunan kişiler bu çerçevedeki hislerini çevrelerindeki kişilere yansıtabilirler. Bu sebeptendir ki, bireylerin iş yaşamlarında hissettikleri memnuniyet ve doyum özel çevrelerini de doğal olarak etkisi altına almaktadır. (Koçak, 2013: 9).
- ii. Çalışanların Bedensel ve Psikolojik Durumuna Etkisi: İş hayatından memnun olamayan kişiler birden fazla bedensel ve fizyolojik sıkıntı ile karşılaşabilirler. Bu durumu araştırma için yapılan çalışmalar göstermiştir ki, iş yaşamındaki memnuniyetsizlik , göğüs kafesinde sıkışma hissi, baş ve boyun ağrıları , aşırı terleme ile yemek yemek istememe şeklinde bedensel belirtiler ortaya koymuştur. (Kantekin, 2015: 13). Çalışan memnuniyetin sağlanmaması ve beklentilerinin karşılanmaması sonucunda oluşan gerginliğin giderilmesi için bireylerin ortaya koydukları defans yöntemleri sabit hale gelir ve bu olay çevre ilişkilerine de tesir eder ise kişinin psikolojisinde olumsuz unsurlar belirir.(İnfal, Bodur, 2011: 6). Bireylerin çalışma nedenleri ile ilgili pek çok neden gösterilebilir ve bu nedenlerin neler

oldukları ile ilgili fikirler sonsuz hale gelir. (Mafini ve Dlodlo, 2014: 1166). Beklentilerin karşılanmaması nedeni ile oluşan baskının ortadan kalkması için kişilerin defans yöntemleri adeta etraflarına bir duvar örerek dolayısıyla kişinin çevresi ile olan ilişkileri etkilenir. Psikolojik açıdan da negatif sonuçlar doğurur. Kişilerin çalışma nedenleri ile ilgili başı ve son olmayan bir bilgi dağarcığı vardır.

- iii. Çalışan Davranışlarına Etkisi: Bireylerin objeleri anlama ve ölçümlenmelerine göre ortaya çıkan pozitif veya negatif hislerin hepsinin sebebiyet verdiği reaksiyonlar memnuniyet ve tutuma arasındaki bağ ile izah edilmektedir. Bu hislerin tamamı ile ilgili , bireyler birbirinden farklı tutumlar ortaya koyarlar. Bu tutumlar, bireylerin işini sahiplenmemesi, işi aksatması ve iş akdini sonlandırma şeklinde ortaya çıkmaktadır. (Koçak, 2013: 11). Kişilerin bedensel ve psikolojik göstergeleri ile motivasyonun yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. İş yerinde yoğun ve baskı altında çalışan kişiler ruhsal açıdan doyumsuzluk hissederler, bununla birlikte bedensel ve ruhsal tutum değişiklikleri meydana gelir. (Eren, 1993: 255). Hastanelerde çalışan hemşirelerinin işten ayrılma oranlarının %26 gibi yüksek bir seviyede bulunduğu belirlenmiştir. (Baranik ve diğ., 2013: 47). Kişiler, iş hayatında ve dahil oldukları sosyal çevrelerinde fikirlerine önem verdiği bireyler tarafından takdir ve tebrik edildiklerinde , memnuniyet ve motivasyonlarının üst seviyeye ulaştığı ortaya konmuştur. (Şengül, 2014: 15).
- iv. Verimlilik Üzerine Etkisi : Kurumdan beklenen verimlilik ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki araştırmacıları bu konuda analizler yapmaya sevk etmiştir. Bunun sebebi iş yaşamında motivasyonu etkileyen etmenlerin neler olabileceğini ortaya koyma isteğidir. Kurumdaki iş doyumunun üst seviyede olması ile birlikte çalışanların arasında yaşanabilecek gerilimler de minimuma çekilmektedir. İş doyumunu çerçevesinde yapılan analizlerin içerikleri kurum karlılığı ve toplum açısından sağladığı faydaları içermektedir. (Tütüncü, 2001: 13).

Kurumsal çıktılarının verimliliğini arttırabilmek adına yapılabilecekler; hedeflerin ulaşılabilirliği, yönetimin etkinliği, yenilenen çalışma olanakları, geniş iletişim ağı ile birey ve iş görenlerden üst düzey fayda sağlanabilir. Günümüzde kurum yönetimlerinin başarı oranları sadece elde ettikleri kar ile değil aynı zamanda personel memnuniyeti ve mutluluğunun ile de ölçülmelidir. Çalışan memnuniyet ve

motivasyonu yönetim açısından hem sosyal sorumluluk hem de deontolojik açıdan önemli olarak kabul edilmelidir. (Erdoğan, 2000: 378).

Kurum yöneticileri, insan kaynakları yönetimi açısından yeni adımlar atarak öncelikle personel memnuniyeti yönünde çalışmalarda bulunmaya özen göstermelidirler. Bu bağlamda idari bölümler memnuniyeti belirli periyotlar ile ölçmesi ve personelin bu konuya bakış açısını değerlendirmelidir. Bu çalışmaların sonucunda örgüt genelinde motivasyon ,verimlilik ve karlılık pozitif bir artış gösterecektir.(Mafini ve Dlodlo, 2014: 1167).

2.4. Diğer Terimler

Aşağıda yer alan iş doyumunu ile ilgili yapılan analizlerde yer alan bazı araştırmacılarca belirlenen terimler ve tanımlamalar bulunmaktadır. Bu terimler şu şekildedir;

2.4.1. Güdüleme ve Motive Olma Terimleri

Motive olma ve güdüleme terimleri eş anlamlı denilebilecek şekilde kullanılan iki terimdir.Mitchelle ile Bacharach'a göre gözle görülür yada kapalı iş doyumunun oluşması güdüyle anlamdaştır. Schultz nezdinde iş doyumunun ortaya çıkması güdüleme sonucunda oluşmaktadır ve yenilenen motivasyon durumlarıyla yeni güdüler ortaya çıkmaktadır.(Kantekin, 2015: 14).

Kurum ve bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ile sonuçlandırılacak iş olanaklarının sunulması ve bireylerin faaliyete geçmeleri için özendirici ve etkili çalışmaların tamamına güdüleme denilebilir. Organizasyon yapısında çalışan bireylerin faaliyetlerini isteyerek ve faydalı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri ve başarı gösterebilmeleri açısından güdülenmeye ihtiyaçları vardır. (Ariani, 2017: 63).

Bireyleri bir hedefe gerçekleştirebilmeleri için iteleyen,çalışmalarını sağlayan , bireylerin davranışlarını güçler topluluğuna güdü denilmektedir (Aslandam, 2011: 45).

Motive olma ve iş doyumunu arasındaki ilişki sebep sonuç ilişkisi şeklinde tanımlanmakta ve birbirini takip eden bir döngü içinde olduklarına kanaat getirilmektedir. Genellikle motivasyon, güdülemeye neden olmakta ve onu etkisi altına almaktadır. Bu nedenle motivasyonun düşük olması sonucunda güdüleme süreklilik göstermez. (Akıncı, 2002:7).

Yöneticiler motivasyon ve güdüleme terimleri ile yakından alakadar olmak mecburiyetindedir. Hiyerarşik yapıda yöneticilerin kendilerini kanıtlaması, alt çalışanlarının hedeflere ulaşmak için sergiledikleri çaba ve başarıya bağlıdır. Etkin ve verimli bir kurum kültürünün oluşturulması yöneticilerin en önemli ve özellikli görevlerindedir. Kurumlar çalışanların etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını ,gerekli düzeyde motive edilmeleri ile alakalıdır. Organizasyon içindeki görev alan her işini yapmak için hevesli olmadığı müddetçe ,yönetim yapmış olduğu çalışmalardan başarı elde edemez.Bu çerçevede güdülemenin kurum içerisindeki yer, iş görenlerin çalışma isteklerini arttırmalıdır.(Akat, Budak ve Budak: 209).

Motivasyon ve iş doyumunu arasında bulunan bağlantı güdü terimi ile ifade edilmektedir. İş yaşamında güdülenme adımları ; “çalışanların gelişim isteklerinin ortaya çıkması ,bu istekleri karşılayabilmek için çalışanların uygun bir iş ortamı arayışında bulunması , bu ortamda ihtiyaçların paylaşılması, paylaşılan ihtiyaçların yerine getirilmesi için çalışanın çözüm yöntemi geliştirmesi, geliştirilen bu yöntemin kurum tarafından test edilmesi ve çalışanın bundan duyduğu memnuniyet” şeklinde sıralanmıştır (Bilegt, 2012: 33).

Yukarıda da sıralandığı gibi güdülenmenin en son adımı memnuniyettir. Bu adım çalışanları yeteri kadar memnun ettiğinde çözüm aramanın vermiş olduğu stresten uzaklaşır.Memnuniyet beklenen düzeyde olmaması durumunda çalışanlar bahsi geçen tüm süreçleri sil baştan yaşamak durumunda kalmaktadırlar. (Gül, 2014: 4).

Güdülemenin temel şartlarından birisi de ihtiyaçlarına cevap alamamaktır. Bu nedenledir ki kişileri doyurulmuş ihtiyaçları değil doyurulmamış ihtiyaçları güdülemeye sevk etmektedir. (Taşdemir, 2013: 6).

İhtiyaçlar listesi herkes için sonsuz sayıdadır . Kişiler her zaman bir doyumsuzluk hissederler. Hastanede çalışan sağlık profesyonellerinin her zaman başarıya istegine sahip olmaları gerekmektedir. Bahsedilen sağlık profesyonellerinin bilgi ve becerilerini en üst düzeyde kullanmaları ve sürekli olarak geliştirmeleri beklenir. Meydana gelen sonuç çalışana başarılı olma hissi veriyor ise kişi tüm bilgi ve becerisini göstermek ve kullanmak ister.

(Gül, 2014: 4).

2.4.2. Moral ve Motive Olma Arasındaki İlişki

Moral ile motivasyon kişide aynı anda ortaya çıkan durumdur. Moral, kurumun amaçları doğrultusunda ortaya çıkan çalışana heveslendiren ve çalışmayı sürdürmesini sağlayan bir tutumdur. Moral, ihtiyacın yada isteğin karşılanması sonucu ortaya çıkan bir histir. Tatmin olma geçmişte yaşadıklarımız ve şu anki durumumuz ile alakalıdır ancak moral gelecekte beklentilerimizi içerir. Bireysel bir his olarak tatmin ve moral duygusu beraberlik ihtiva eden aynı amaçları elde etmeyi içeren ortak hedefler kazanmayı amaçlayan olgular durumudur (Bilegt, 2012: 20).

Örgüt içinde tüm kademelerde çalışan personeller çalışana verilen değeri ve saygınlığı gözlemlerler. Bunun sonucunda çalışanların motivasyonunu etkileyen olumlu yada olumsuz duygu durumları görülür. Çalışanlar için kurumlarında hissettikleri mutluluk, kuruma katkı sağlayabilmeleri ve iş doyumunu duyabilmeleri için önem arz ettiren bir konu haline gelmektedir. (Gül, 2014: 5).

Applewith; mutluluk ve doyumun birbirine benzer iki terim olduğunu ve içerdiği konuların benzer olduğunu, motivasyonun bireysel ve etik kuralların kurumla ilgili kavramlar olduğunu belirtmiştir. Price'a göre; Motivasyon ve doyum arasında farklılık yoktur. İlaveten , Gibson,Donnelly ,Ivancevich gibi araştırmacılar; bu iki terimi kurum çalışanlarının işletmelerinden ne kadar memnun olduklarını seviyelendirmek amacıyla kullanılan birer terim olduklarını savunmaktadırlar. (Şengül, 2014: 16).

2.4.3. Devamsızlık ve Motive Olma Arasındaki İlişki

Personelin görevli olduğu işi sahiplenme seviyesi olarak tanımlanmakta olan bağlılık kelimesi , iş tatmini ve kuruma kendini ait hissetmeyle bağlantılıdır. Personellerin iş doyumlarının fazla olması,çalıştıkları kuruma kendilerini ait hissetmelerine , iş sahiplenmelerinin artmasına ve kurumda uzun soluklu çalıştıkları belirlenmiştir. Bu tarz personelleri motive etmek , idare etmek ve kurum hedefleri doğrultusunda yönetmek çok daha basit olmak ile birlikte bu duyguları hissetmeyen personellerde durum tam tersidir. (Akıncı, 2002: 8).

2.4.4. Motive Olma Sonucunda Ortaya Çıkan Terim : Başarı

Motive olma konusu kurumlar içerisinde çalışan kişilerin karşılıklı ilişki içinde olmasının temelini oluşturmaktadır. Kişiler motive olursa eğer daha istekli çalışacak dolayısı ile oluşan çıktılar daha etkili ve verimi olacaktır. Aynı zamanda artan verimlilik ile iş doyumunu da ortaya çıkar. Çalışanların ortaya koymuş oldukları üstün

başarı, kurumlar içerisinde mükafatlandırılırsa eğer iş doyumunu kendiliğinden ortaya çıkar. Kişilerin görev yatıkları kurumda başarılı oldukları takdirde mükafatlandırılacaklarını bilmeleri onları başarmaya itecektir. (Erdoğan, 2000: 247). Bir kurumda çalışanların başarıları daha çok maddi desteğe dönüşüyorsa o kurumda çalışanların iş doyumları daha yüksek olmaktadır. Buna istinaden başarma isteği ve iş tatmini arasında birbirine paralel bir ilişki vardır. Ancak bir kurumda başarma isteği ve iş doyumunu arasında zıt yönlü bir ilişki var ise başarılı olamayan kişiler zıt yönde motive olacakla ve yönetime karşı gelmenin , iş yavaşlatmanın personel üzerindeki motive edici etkisi artacaktır (Şengül, 2014: 17).

2.4.5. Motivasyonun Olmayışı

Çalışanların ortaya koydukları performans sonucunda ortaya çıkan bir doyumsuzluk , sıkılmışlık ve ayrılma isteği motivasyonun olmayışı olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon oranının düşük olması o kuruma ait çıktılarının da düşük olacağını göstermektedir. Motive olamama sonucunda çalışanlar , bedensel ve psikolojik olarak bir doyumsuzluk hissine kapılırlar. Uzun süreli motivasyon eksikliği, çalışanları negatif olarak etkilemenin yanı sıra kurum içerisinde de olumsuz durumların ortaya çıkmasına sebebiyet verir. (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002: 273).

Bireylerin performans gösterdikleri kurumlarda hissettikleri motivasyon eksikliği ve bireyde gün yüzüne çıkan rahatsızlık ,motivasyon eksikliği olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2000: 20)

İş doyumunun eksik olması kişilerin hayatlarında bir sürüncemeye sebebiyet vererek birden fazla belirtinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. (Seyfikli, 2007: 11).

İş doyumunun az olması kurumlarda yönetim tarzının bozulduğunu gösteren bir göstergedir. İş doyumsuzluğu saklı bir biçimde kurumdaki işleyişin yavaşlayıp başarı ve verimlilik seviyesinin aşağı çekilmesine, devamsızlık , iş kazası ve işten ayrılanların seviyesinin artmasına nedene olur. (Seyfikli, 2007: 12).

İş doyum seviyesinin düştüğü bir kurumda, dört yıllık dönemde mesleki sorunların endekslerinde artışlar görüldüğü belirlenmiş, yakınmaların %38, yasal yaptırımların %44 ve işi bırakma durumlarının %70 yükseldiği belirlenmiştir. Bütün bu problemlerin nedenleri, personelin iş doyumunun olmayışının bir göstergesidir. (Seyfikli, 2007: 13).

Beklenti ve ihtiyaçların karşılanmaması kişilerde bir takım negatif davranışlara yol açmaktadır. Ve bunun sonucunda iş doyumsuzluğu ve adaptasyon sorunları oluşmaktadır. İş ile ilgili memnuniyetsizliklerin sonucunda oluşan süreçler üç adımda değerlendirilir;

“- Performans gösterilen ortama ve kullanılan araç –gerece bağlı yaşanan olumsuzluklar ve tatminsizlikler,

Maddi olarak elde edilen kazançların yetersizliği nedeni ile oluşan olumsuzluklar,

Sosyo-Kültürel çevrede mevki elde etme ve kabul görme ile ilgili yaşanan sıkıntılar.

(Eren, 1993: 241).”

Personelin doyumsuzluğu sonucunda iş devamının olmaması , zamanında gelmeme , işi yavaşlatma şeklinde olumsuz davranışlarda bulunma ,kurum ve personeller arasındaki iletişimi negatif etkileyerek karlılığın azalmasına sebebiyet vermektedir. İş tatminsizliğin sonuçları aşağıda sıralanmıştır. (Sertçe, 2001: 6)

2.4.5.1. Motivasyonun Olmayışının Bireye Etkileri

Motivasyonun olmayışının bireysel açıdan sonuçları, ruhsal doyumsuzluk, psikolojik rahatsızlıklar, karşı gelme ,kişilik bozuklukları nevroitik rahatsızlıklar ve anksiyete şeklinde sıralanabilir.

- i. Ruhsal Doyumsuzluklar: Ruhsal doyumsuzluğun oluşması sonucunda ortaya çıkan bazı tutum temelli problemler;saldırganlık , sinirlilik hali, ekip çalışanlarına karşı zor kullanma,ast ve üst ilişkilerinde saygısız davranışlar sergilemektir.Geçmiş hayatına dönük birtakım hareketlerde bulunur ,bir şeyler anlatırken çocuklaşır. Neticesinin olumsuz olacağını bilse bile negatif tutum ve davranışta ısrarcı olmak, meydana çıkan işi kendi haline terk etmek.
- ii. Psikolojik Hastalıklar: Motivasyonun olmayışı , sıkıntı , fizyolojik bir nedeni olmayan ve bireylerin ruhsal durumuna etki eden sindirim sistemi sorunları, kardiyolojik problemler, kan basıncı ile sıkıntılar, geçmeyen baş ağrısı gibi ruhsal ve bedensel olarak görülen problemlerdir.Böyle bir durumda kişinin yaşam kalitesi düşecek ve yaşam kalitesi önemi ölçüde azalacaktır. (Sertçe, 2001: 12)
- iii. Engel Olma – Karşı Gelme: Maslow’un da bahsettiği üzere karşılanmamış ihtiyaçlar bireylerde gerginlik ve umutsuzluğa sebebiyet verip birbirinden farklı davranışların gün yüzüne çıkmasına sebep olur. Bedensel veya

psikolojik engel olma durumu ile karşı karşıya kalan bir kişi fiziksel direnç, alınan kararlara karşı gelme gibi kendince koruma mekanizmaları geliştirir.

- iv. Kişilik Bozuklukları : Nevrotik bireyler kendi davranışlarının mantık dışı olduğunun farkında olup, devamlı bir içsel coşku, korku hissi, endişelenme ile psikolojik yıpranma hali içindedirler.
- v. Stresli Olma Hali : Bireyler gerginlik hissini ortadan kaldırmak amacıyla, yeterlilik hissettiği farklı bir alanda kendini geliştirme, şartlar müsaade ettiği sürece toplum tarafından da onaylanan değişik işler yapmayı tercih edebilirler. İş doyumsuzluğunun yükselmesi dışında stresin meydana getirdiği negatif etmenler ; işi yavaşlatma , işe gelmeme, iş kazalarında artış ve çalışan veriminin düşmesi sonucunda ortaya çıkan kurum açısından önemli maddi kayıplara neden olmaktadır. Bu etmenler sebebiyle kurum idaresine düşen en önemli iş, stres nedenlerini ortadan kaldırmak ve çalışanların kendi başlarına stres ile nasıl başa çıkabileceklerini bilmeleri konusunda eğitilmeleridir. (Sertçe, 2001: 18).

Motivasyonu bire bir etkileyen iş stresi, kişinin performanslarını , etkili ve verimli çalışmalarını ve son olarak da sağlıklarını etki altına alan bedensel ve psikolojik bir olaydır. Stres yaşayan çalışanların iş yaşamları ve iş doyumlarında negatif yönlü azalmalar görülmektedir. (Erdil ve Keskin, 2003: 15).

2.4.5.2. Motivasyonun Olmayışının Kuruma Etkileri

Motivasyonun eksik olması neticesinde ortaya çıkan sonuçlar, işe devam etmeme, işten ayrılma, ekip içerisindeki uyumsuzluk ve adaptasyon eksikliği başlıkları altında incelenir.

- i. İşe Devam Etmeme: Sıklıkla başvurulan yöntemdir. Çalışan ile kurum arasında iletişim kopukluğuna neden olmaktadır.(Tütüncü, 2000: 10). İş doyumsuzluğu yükseldikçe devamsızlık yönünde de bir yükselme meydana gelmektedir.İstirahat alma , ailevi problemler gibi nedenler devamsızlığı gizlemek adına başvurulan nedenlerdir. (Erdoğan, 2000: 379).
- ii. İşten Ayrılma Oranı: Tüm kurumlar için işten ayrılan personellerinin neden işten ayrıldıklarını bilmeleri son derece önemlidir. Bunun asıl nedeni , işten ayrılma temayülünün meslek ile ilgili dönme sürati artmasına sebebiyet

vermesidir (Tütüncü, 2000: 11). Kurumsal açıdan motivasyonsuzluğun sonuçları , devamsızlık,işi sahiplenmeme, işten ayrılma, adaptasyon güçlüğü ve çatışmalar olarak sıralanabilir. İş gören devri; çalışanların bir kurumda iş başı yaptıktan sonra bir nedenden ötürü işi bırakması veya işe gelmemesi olarak tanımlanabilir. Adil maddi imkanlar , düzgün bir hiyerarşik yapı, kişi özelliğine göre işe yerleştirme , idari davranışlar, diğer kurum çalışanları ile olan iletişim , ergonomik olanaklar gibi bütün unsurlar iş gücü evrenini etkilemektedirler. (Sertçe, 2001: 14).

- iii. Çatışmalar: Personel motivasyonsuzluğunun nedenlerine göre , iş hayatındaki mutsuzluğu anlatan grev ve lokavt gibi sonuçlar sosyal ve ekonomik açıdan sadece kurumu değil tüm toplumu yakından alakadar etmektedir
- iv. Adapte Olamama: Çalışanların kişisel olarak amaçlarından , önemsediklerinden , prensiplerinden ve çevrelerinden kendilerini geri çekmeleridir.

Personelin kurumdaki fazla iş paylaşımı ve otomasyonel çalışmalar sebebiyle meydana gelen ürün veya hizmetin sağladıklarını görmemeleri, kuruma karşı antipati duymalarına , ve kendilerini geri çekmelerine sebep olur (Sertçe, 2001: 16).

Çalışanlar yaşadıkları adaptasyon güçlüğü sebebiyle kurumla bütünleşemezler. Çalışanın sosyo- kültürel çevresi açısından organizasyon içerisinde bulunduğu pozisyon ve önem arz etmez . Çalışanlar sosyo-kltürle çevrelerinde yaptıkları iş ve buldukları kurumdan bahsetmezler kendilerini kuruma ait hissetmezler. (Bilegt, 2012: 34).

2.5. Ölçüm Yöntemleri

Motivasyon tanımının tam olarak neyi anlatmak istediğine dair tek bir tanımlama olmadığından , ölçümü ile ilgili de farklı farklı yöntemler vardır . Örneğin bir yaklaşıma göre , motivasyon yalnızca bireylerin işlerini yerine getirdikleri sırada çalışma aşamalarında hissettikleri iş doyumun ölçülmesi ile sonuçlanır. Farklı bir yaklaşıma göre, kişilerin performanslarının farklı seviyelerinde bireylerde meydana gelen algının ölçülmesi ile değerlendirme yapılmaktadır. Ancak Wroom ‘un yapmış olduğu tanımlamaya göre motivasyon , yapılan işin değişik seviyelerinde bireylerin algı seviyeleri ile bu aldı seviyelerine verdiği önem miktarını değerlendirir. (Koçak, 2013: 12).

Motivasyon tanımlamasında kullanılan bir diğer farklı tanımlama ,iş tatminini tespit etmek için bireylerin iş seviyelerine dair beklentileriyle o an algıladıkları neticesindeki farkın düzeyidir. Locke'in görüşüne göre,bireylerin amaçları ile o an hissettikleri arasındaki farkın ölçülmesi neticesinde motivasyon seviyesini ölçülmesinin mümkün olabileceğini ileri sürer. (Sertçe, 2001: 15).

Genellikle motivasyon seviyelerinin ölçümünde davranış ölçümlerine başvurulmaktadır. Özellikle Likert Ölçeği bu alanda en sık başvurulan yöntemlerden biri olmuştur. Değerlendirmede kullanılan sorular genellikle beşli veya yedili likert ölçeğine göre hazırlanmaktadır. Anket çalışmalarının geneli sıklıkla bu method üzerinden değerlendirilmektedir. Yapılan Motivasyon çalışmalarının sonucunda değişik yöntemler ve modellemeler ortaya çıkmış ve geliştirilmiş olup bir kısmı aşağıda yer almaktadır. (Tütüncü, 2000: 12):

- i. Porter Tarafından Geliştirilen Anket:Temeli Maslow'un ihtiyaçlar kuramına dayanmaktadır. Maslow teorisi kişilerin ihtiyaçlarının piramide göre karşılanmasını baz alır . Piramidin tabanında temel ihtiyaçlar yer almaktadır, ikinci katmanda sevip sevilme, sosyal bir düzey yakalamak, kendini geliştirme ve değiştirme yer alır. (Tütüncü, 2000: 13).
- ii. Yüz İfadeleri: Bu yöntem 1955 senesinde Kunin tarafından geliştirilmiş altı adet yüz ifadesine istinaden puanlandırılır. Çalışmaya katılan kişiler iş, maaş, idare, yükselme, iş yaşamı ile ilgili sorulara altı adet yüz ifadesinden kendine en yakın hissettiğini işaretlemesi ile ölçümlendirilir. (Sertçe, 2001: 8).
- iii. Minnesota Tatmin Çalışması : Weis, Davis ve England tarafından 1967 yılında oluşturulan bir yöntemdir. Çalışma koşulları ile motivasyon arasındaki ilişkiyi baz alır. Koşullar, idari yapı, gelişim imkanları, kişiler arası iletişim ve ergonomik yapı kapsamında değerlendirilir. (Tütüncü, 2000: 14).
- iv. İş Tanımlama Endeksi: Hulin ,Smith, ve Kendal tarafından 1969 senesinde geliştirilmiş olup ,içeriğinde iş tanımı, maaş, yükselme olanakları, kişiler arası iletişim ve denetleme gibi alt kademelere inen ölçeklendirmeler yer almaktadır. Analiz yöntemleri içerisinde en çok tercih edilenidir.

Bütün bu yapılan çalışmaların sonucunda kesinlik içeren yöntemler değillerdir. Araştırmaya katılacak olan kişiler değerlendirilerek kullanacakları araştırma yöntemlerini kendileri seçerler. (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 6).

İş tatmini seviyesine dair yapılan araştırmalarda kullanılan soru yöntemleri daha çok işi tanımlamaya dair unsurları içermektedir. Denetim , çalışma ortamı gibi faktörler bu çerçevede değerlendirilmektedir. Bunlarla birlikte kullanılan analiz yöntemleri çalışanların kendi motivasyonlarını etkileyen diğer faktörleri görmezden gelmelerine neden olmaktadır. Bu kısıtlamayı ortadan kaldırabilmek için evrensel motivasyon olarak tanımlanan bir başka soru daha analize eklenir. Bu soru araştırma formlarında “genel olarak işimden memnunuz” şeklinde yer alır. Böylelikle sorgulanamayan diğer problemler bir soru ile irdelenmiş olup, karşılaştırmalı analiz yöntemi gerçekleştirilmektedir. (Tütüncü, 2001: 12).

2.6. Motivasyonun Teori ve Kuramları

Bu başlık altında günümüze kadar geliştirilmiş olan teoriler ile yazın dilinde başvurulan önemli kuramlar incelenmiştir.

2.6.1. Kapsam Teorisi

Bu teori kişinin bulunduğu ve onu belirli davranışlara sevk eden etmenlerin neler olduğunu anlamaya çalışmak ile ortaya çıkmıştır. Asıl dayanak maddesi şöyledir; eğer yönetimde bulunan kişiler ast ve üstlerini planlanmış tutum ve davranışlara nasıl sevk edebileceğini biliyor ise bu etmenlere göre davranarak onları daha etkin bir şekilde yönetebilirler. Personeli kurum hedefleri yönünde yönlendirebilirler. Kapsam teorileri adı altında incelenen dört adet motivasyon teorileri bulunmaktadır. (Koçel, 2001: 509).

2.6.1.1. Maslow'un Piramidi

Abraham Maslow kişilerin ihtiyaçlarını ilk kez bilimsel yönden değerlendirerek motivasyon konusunda yeni yaklaşımların geliştirilmesine öncülük etmiştir. Maslow, kişilerin bazı özverilerde bulunup organizasyonlarda çalışmalarının sebepleri ve kişilerden gelen beklentiler yönünde davranış ile söylenenlere harfiyen uymalarının nedenlerini araştırmıştır. Bunun sonucunda kişilerin bedensel , sosyal ve ruhsal temellerde bazı gereksinimlerinin olduğuna ve ortaya serdikleri davranışlarda bu ihtiyaçlarını doyurma hedeflerinin olduğuna kanaat kılınmıştır. (Eren, 2001: 31).

Maslow'un genellemeleri şu şekilde sıralanmaktadır :

1. “Kişileri davranışa iten veya belirli tutumlara sevk eden tatmin edilmeyen ihtiyaçlarıdır. Karşılanan ihtiyaçların tutum ve davranışlara etkisi bulunmamaktadır.
2. İhtiyaçlar önem seviyelerine göre alttan üste doğru adeta bir piramit şeklinde konumlandırılmışlardır.
3. Kişilerin bir seviyede ortaya çıkan ihtiyaçları sadece da aşağıda ihtiyaçlarının belirli bir seviyede karşılanması sonucunda ortaya çıkar. (Ariani, 2017: 64).

Bahsi geçen genellemenin idari açıdan ehemmiyeti şöyledir ki; idareci çalışanın hangi gereksinimi karşılamak için çalıştığını bilebilir ise , ihtiyacın karşılanması için gereken ortamı yerine getirip, çalışanın istediği yönde davranmasını sağlayabilir. (Koçel, 2001: 511).

Maslow’un ihtiyaçlar piramidi beş seviyen oluşmaktadır. İlk seviye başlangıçtaki ihtiyaçlarının kapsamaktadır. Bahsi geçen ihtiyaçların meydana getirdiği basamaklar şunlardır;

- a. “Bedensel İhtiyaçlar: Yemek yemek , su içmek , cinsel hayat, dinleme , gibi doğuştan gelen ihtiyaçlardır.
- b. Güvenlikle İlgili İhtiyaçlar: Tehlikeden uzakta yaşama,işin devamlığını hissetme,emekli olmak gibi bireylerin kendilerini güvende hissetmeleridir.
- c. Sosyal İhtiyaçlar: Beraber olma, arkadaşlık , dost olma gibi duygusal açıdan hissedilen ihtiyaçlardır.
- d. Saygı Görme İhtiyacı: Kişilerin kendilerine karşı olan öz güvenleri, başarma dürtüsü gibi ihtiyaçlar ve toplumun saygı duyduğu, konum ve prestij ihtiyaçlarıdır.
- e. Kendini Geliştirme İhtiyacı: Yeteneklerini gün yüzüne çıkarabilme ve kendini geliştirme gereksinimleridir. (Seyfikli, 2007: 14)”.

Kişi ilk olarak en alt basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamak davranışta bulunmaktadır. Yemek ihtiyacını karşılamamış kişinin sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak iş doyumunu hissetmesini ummak neticesizdir. Karşılanan her bir ihtiyaç basamağı sonucunda tutumları etkileme özelliği ortadan kalkar daha alt basamakta bulunan ihtiyaçlar kişilerin tutumlarına etki etmeye başlar.(Koçel, 2001: 512).

Abraham Maslow’a göre gereksinimleri bir piramit şeklinde kabul etmek daha uygundur. Zira Maslow piramidinde genellikle fizyolojik ihtiyaçların %85’ni, güvende olma ihtiyacının %70’ni, sosyal ihtiyaçların %50’sini, saygınlık ihtiyacının

%40'ını ve kendini geliştirme ihtiyacının %10'unu tatmin edebileceği kabul edilmiştir. (Aslandam, 2011: 2).

2.6.1.2. Clayton ALDERFER 'in Kuramı

Maslow'un piramidini daha sade bir hala getirmek için Clayton Alderfer tarafından farklı bir yöntem ortaya koyulmuştur. Bu yönteme ERG Yaklaşımı denmektedir. Ancak yine Maslow'un ihtiyaçlar basamakları bu yöntemde de baz alınmıştır. Yaklaşımları aynı olup, alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanması ile daha üst seviyedeki ihtiyaçların doyurulabileceği sonucuna varılmıştır (Koçel, 2001: 509).

ERG yaklaşımında bulunan sıralama basamakları şöyledir;

“Varolma (Existence) İhtiyacı : Kişilerin bedensel olarak ihtiyaçlarını karşılama ve nesillerini devam ettirmesi adına her türlü tehlikeden uzak durma , güvenli ortamlarda bulunmaları.

İlişkiler (Relatedness) İhtiyacı : Kişilerin farklı kişilerle çalışma ve sosyal hayatlarında başarılı iletişimlerde bulunma ihtiyacı.

Gelişme ve Büyüme (Growth) İhtiyacı: Kişilerin yeteneklerinin farkına varma ve var olan yeteneklerini geliştirme ihtiyacıdır. (Eren, 2004: 516).”

ERG Teorisi bireylerin ihtiyaçlarının karşılama çalışmalarına bağlı olmakta olup, ihtiyaç basamaklarının aşağı yukarı ,sağ v sol yöne davranış gösterebileceğini savunmaktadır. (Koçel, 2001: 509).

2.6.1.3. Çift Etmen Teorisi

1960'lı yıllarda ortaya çıkan yaklaşım , Herzberg ve arkadaşları tarafından bulunmuş olup, çift etmen teorisi veya farklı bir deyişle Herzberg teorisi adıyla literatürde yer almaktadır. (Seyfikli, 2007: 15).

Herzberg ve arkadaşları ile üniversite öğrencilerinin destekleri ile geliştirilen araştırmalar sonucunda motivasyonda Herzberg Modeli olarak adı geçen “Çift Etmen” teorisini ortaya çıkardılar. (Eren, 2004: 509).

Bu kuramın yaklaşımına göre , iş ortamında personelin karamsarlığına neden olan ve işten ayrılarak memnuniyetsizliği ortaya koyan ergonomik etmenler ile , personel mutulu eden , devamlılık sağlayan , memnuniyet ve doyuma neden olan etmenlerin birbirlerinden ayrı tutulması gerekmektedir. Bunlara sebebiyet veren iş yaşamında bazı etmenlerin varlığı memnuniyet ve doyumun oluşmasını sağlar. Fakat bu etmenlerin olmaması etkisiz bir vaziyet olmakta ve memnuniyetsizliğe neden

olmamaktadır. Aksine personeli karamsarlığa sevk ederek motivasyon eksikliğine sebebiyet vermektedir. Aynı unsurların var oluşu memnuniyet nedeni değildir. (Koçel, 2001: 517).

Bu teoride, personelleri iş yaşamından uzaklaştırıp karamsarlığa iten unsurlara hijyen faktörleri denilmektedir. Bu isimi verilmesinin nedeni personeli buldukları çalışma ortamından soğutan etkenler olmasıdır. Sağlıklı olmayan bir iş yerinde çalışan kişiler için hayatları tehlike altında bulunuyorsa, çalışılan yerde koruyucu ekipmanların olmaması kişilerin uzun süreli çalışmalarını engellemektedir. (Eren, 2001: 590).

Bu nedendir ki Herzberg teoriiyi iki grup halinde tanımlamıştır. İlk grup; Motive eden unsurlardır ve işin doğasını, yükselme olanaklarını , başarı ve saygınlık gibi bazı temel etmenleri içerir. Belirtilen bu etmenlerin var oluşu kişilere başarılı olma hissini verdiği motive eden faktörler grubunda yer almaktadırlar. Tam tersi bir durumda bu unsurların olmadığı var sayıldığında kişilerin motive olmaması ve tatminsizlik sonucu ile karşılaşmaktadır. İkincil grup faktörler ise, hijyen faktörleri adı altında maaş, iş şartları ,güvenlik , denetim gibi etmenlerden oluşmaktadır . Kişilerin motivasyonuna etki etmemektedirler. Ancak bu unsurların olmaması durumunda kişiler motive olmazlar , olması durumunda da motivasyon düzeyleri çok artış göstermez . Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şu şekilde açıklanabilir; Hijyen faktörleri olması gereken en önemli unsurlardır. Olmaması durumunda personelleri motive etmek neredeyse imkansızdır. Ama , olmaları motivasyonun ortaya çıkması için ihtiyaç duyulan ortamı yaratır. Gereksinim olunan motivasyon unsurlarının oluşmasının sonrasında doyum ve tatmin gerçekleşebilir. (Koçel, 2001: 517).

Doyumsuzluk unsurları iş yaşamının dıştan gelen yani çevresel unsurlardan kaynaklanan etmenlerdir. Bu etmenler “hijyen faktörleri” olup, kurum hedefleri , ödemelerin zamanında yapılması , iş ortamı , denetim ve kişiler arası ilişkilerdir. (Seyfikli, 2007: 16).

İncelendiğinde Herzberg kuramı ile Maslow kuramı birbirine benzerdir. Fiziksel ihtiyaçlar, güvende olma ve sevilme gereksinimleri Maslow hiyerarşisinde yer alırken , Herzberg’in koruyucu etmenleri de bu temellere dayanmaktadır. Aynı zamanda Maslow’un üst seviye gereksinimleri olan saygı görme , toplum içerisindeki konum ve kendini geliştirme gereksinimleri Herzberg’in motive edici unsurları ile aynı anlamı taşımaktadır. (Koçak, 2013: 13).

Sözü geçen teoride bulunan araştırma yöntemlerinin genel olmaması ve bireyin başarılı olma oranlarından çok tatmin oranlarına değinmesi nedeniyle eleştirilere maruz kalmıştır. (Ariani, 2017: 65).

2.6.1.4. Mc CLELLAND 'ın Teorisi

Mc Clelland' a göre kişiler yaşamları boyunca birtakım şeylere ihtiyaç duyarlar. Bir başka deyişle ihtiyaçlar doğumdan bu yana bireyle birlikte gelmemekte yaşam tecrübeleri ile bu ihtiyaçlar öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçların üç unsurdan meydana geldiği savunulmaktadır. (Naldöken, 2008: 32).

Bu teoriye göre kişi üç tür ihtiyaçların etkisi ile davranış sergilemektedir. Bu tutumlar ; başarıma isteği , güçlü olma hissi ve bağlılık ihtiyaçlarıdır. Bu teoriye göre ihtiyaçların sosyal ve ruhsal açıdan önemli olmalarının yanı sıra toplumsal açıdan da değerlendirilmeleri önemlidir. Başka bir deyişle bu gereksinimler hem bireysel, hem toplumsal ve hem de millet açısından önem teşkil etmektedir. Mc Clelland'a göre , kişilerin çalıştıkları konuda en başarılı olma isteği mükemmeli arama duygusu başarıma isteğinin sonucudur. (Eren, 2004: 522).

Bağlılık gereksinimi duyan bireyler ; başkaları ile arkadaşlık kurma ve bağlantılı olmayı isterler , başkaları tarafından sevilmekten hoşlanırlar,grup Etiliklerine katılırlar ve bir grubun üyesi olmak isterler (Ariani, 2017: 67).

Bağlılık gereksinimi , kişinin yaşamını tek başına idame ettirememesinden ve toplumsal bir varlık olması nedeni ile , farklı kişi ve topluluklar ile ilişkili olması gerektiğini vurgulamaktadır. Her bireyin kişiler ile iletişimi ve bu kişiler ile kurduğu arkadaşlık ve dostluk ilişkilerinden oluşan bir sosyal çevresi mevcuttur. Ancak bu etmen kabul edilmelidir ki kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. (Eren, 2004: 522). Bu ihtiyacı olan bir kişi ,kişiler arası ilişkiler ile iletişime ve bu ilişkileri geliştirip kuvvetlendirmeye daha fazla önem verecektir .

(Koçel, 2001: 515).

Bu ihtiyaç bir bireyin bulunduğu çevrede hakimiyet kurma isteğinin sonucudur. Bu nedenle , kişiler ve toplumun çevre ile etkileşimlerinde aktif rol alma isteği artacak ve bu istek doğrultusunda çekinmeden isteklerini yerine getirmek için gerekli yollara başvuracaklardır. Yüksek mertebelere ulaşmak için başvuru yolları bireyleri diğer kişilerle rekabet ve çatışmaya sevk edebilmektedir. Bu tehdit, kişinin belli bir mertebeye kadar güçlü olma arzusunun baskılanmaktadır. (Eren, 2004: 523).

Çoğunlukla bireylerin üç gereksinimleri vardır,ancak seyrek olarak aynı öneme sahiptirler.

- i. Bağ Kurma İhtiyacı: Bağ kurma ihtiyacı, toplumu ilgilendiren bir konudur ,iletişim içinde olma ve kurulan ilişkileri güçlendirmek gereklidir . Güçlülük isteği, baskın olma ve yaptırım baskısı kurma, kişileri etkileyip ,elde ettiği pozisyonu koruma altına alma isteğidir.Bağ kurma ihtiyacını fazlaca hissedenler , takdir edilme ve diğer kişiler ile iyi bir ilişki ağı içinde bulunmayı arzularlar.Bu tür kişiler dostluk için çaba harcamakta rakip olmaktan çok birlik olmayı istemekte ve karşılıklı empati ilişkileri içinde olmaktadır.
- ii. Güçlü Olma İsteği: Güçlü olma isteği çevresinde bulunan kişiler üzerinde baskın olma , kişilerin davranışlarını değiştirme ve onlardan kendini sorumlu hissetme şeklinde tanımlanabilir. Güç konusu iki şekilde sınıflandırılabilir: (1) Pozitif tarafın baskın olması ve kişinin sosyal çevre üzerinde kuvvet uygulaması şeklinde ifade edilir. Bu şekilde kişi kendinden çok çevresinin yararı yönünde davranış sergiler. Bu tarz bireyler, kendilerine bağlı olan organizasyonlarının seviyelerini yükseltecek yönetim etmenleri arayışına girerler. (2) Negatif tarafın baskın olması kişinin kendisi üzerinde kuvvet uygulaması şeklinde ifade edilir. Bireysel güç üstüne kurulu bir toplumsal güçtür. Bu tarz bireyler, kendilerini kontrol etmezler, istediklerini zor kullanarak yaptırırlar.
- iii. Başarılı Olma İhtiyacı: Bu istek , başarmanın güç olduğu bir hedefe , bilgi birikimi, deneyim ve işin gereklerinin öğrenilmesini ve başarmanın gerekliliğini tanımlar.

McClelland'a göre başarı için gerekli olanlar toplum ve kişidir. Kişisel çalışmalar içerisinde birey başarılı olma istemekte ancak başarısız olma durumunda hissedeceği utancı da düşünmektedir.Bu sebeple kendisini başarıya sevk edecek işleri yapacak ve başarısız olması durumunda yaşayacağı yenilmişlik hissi onu davranışa itecektir. McClelland , başarılı olan kişilerin ortak özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır;

- Kişileri başarılı olmaya iten durum, başarmanın sonucunda elde edecekleri histir yani başarmanın sonucunda hissedilen içsel tatmindir. Dışarıdan gelen takdir ve çıkarlarla ilişkili değildir.

- Başarmak için çabalayan kişiler , bireysel mesuliyet ve riskleri göze alarak problemleri çözümlenmek isterler.
- Başarmak için uğraşan kişiler, başarısız olmanın mal olacağı olumsuzlukları da göz önüne bulundurarak daha çok ortak hedefler seçerler. Fakat, başarılarını basite indirgeyecek hedefler bulmaktan kaçınırlar. Ancak, başarmanın zor olduğu sorumlulukları üstlenmek istemezler.
- Başarıya ulaştıkları zaman bu başarılarını kendilerine yansıtacak bir çevre içinde bulunmak isterler. Be çevrenin onlara maddi ve manevi destek (övgü,takdir,mevkii v.b.) vermesini beklerler . Bu nedenle kişi başarısının etkilerini sosyal çevresinden elde ettiği çıktılar ile anlamaktadır. (Eren, 2004: 434).”

2.6.2. Motivasyon Süreci İle İlgili Teoriler

Bu teorilerin odak noktası, insanların ne düzeyde ve nasıl motive olduklarıdır. Başka bir deyişle, belirli bir tutum gösteren kişinin bu davranışı ne şekilde yapacağı veya yapmayacağı, süreç teorilerinin cevaplandırmaya çalıştığı esas sorundur. Bu teorilere göre, ihtiyaçlar , bir kişiyi davranışa iten etmenlerden sadece bir tanesidir. Bu etmenlere ek olarak ,bir çok dışsal unsurda bireyin tutum ve tatmininde rol oynamaktadır. Bu çerçevede , süreç teorileri adı altında dört motivasyon teorisine değinilecektir. Bunlar;

1. Edwin Locke ‘ye Ait Teori,
2. Pekiştirme İmkani ile Skinner’e Ait Teori,
3. Eşitlik ve Eşitsizlik Teorisi
4. Beklenti Teorisi’dir

2.6.2.1. Edwin Locke ‘ye Ait Teori

Bilim adamına göre motivasyon sürecinde kişinin belirlediği amaçlar, motivasyon düzeylerini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Başarması zor amaçları olan bir birey, meydana gelme olasılığı yüksek amaçlar belirleyen birinden daha iyi çalışma sergileyip motive olabilir. Bu teorisinin amacı, kişinin kendine koymuş olduğu

hedeflere erişmesidir. Teoriye göre , gerçekleşen performans ile motive olabilmek için personelin hedeflenen performansları arasındaki farklılık bir fonksiyon olarak düşünülmelidir.

Personelin amaçlarına ulaşmaları veyahut üstün başarı gösterebilmeleri doyumuna, tam tersi ise doyumsuzluğa sebebiyet vermektedir. Kişilerin kendilerine hedef olarak belirledikleri bazı istekleri, bilhassa görevlerinden kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların istekleri ile idrak ettikleri arasında bulunan farkın sonuçlarıdır. (Kırcı, 2013: 3).

“Amaçlama Kuramı” şeklinde de adlandırılan bu teori, amaçların ne şekilde olduğunu açıklamakta ve performans seviyelerini, organizasyonda motive eden faktörlerin hepsi ile bir bağlamda buluşturmaya uğraşmaktadır. Hedeflerin motivasyon üzerinde olan rolleri şunlardır:

- a) Kişi açısından belirtilen hedefin açık olması başarı düzeylerini yükseltmektedir,
- b) Kişi açısından belirlenen hedeflerin başarılması zor ve çaba isteyen şekilde olması, onun organizasyon içinde çok daha hevesli ve motive çalışmasını sağlayacak ve dolayısıyla başarı oranı artış gösterecektir,
- c) Kişisel hedeflerin; kurum hedefleri ve çalışılan atmosfer ile çatışma derecesidir (Eren, 2004: 378).”

Motivasyon teorileri açısından yöneticilerin şu kurallara oryante olması zorunludur;

“Personele gereken değer gösterilmesi, onları teşvik etmek ve özendirmek,

Başarılı olanlara yükselme fırsatı vermek,

Personele sürekli eğitim verebilmek,

Personele mesai arkadaşlarının veya başka kişilerin bulunduğu onları küçük düşürücü şekilde davranmak,

Personellere lider olmak ,başarılı olma veya başarısız olma noktasında bilgilendirip birlikte çözmeye çalışmak. (Aydoğan, 2015: 7).

İdarecini en önemli amacı, etkili bir organizasyon meydana getirmektir. Çalışanların etkili ve verimli bir şekilde performans göstermeleri için memnuniyet seviyelerinin yüksek olması gereklidir. Kurumda ki personelin her biri kendine verilen işi yapmak için çabalayıp, hevesli olmadığı sürece yönetim faaliyetlerinden olumlu sonuç çıkmaz. Günümüzde Amerika başta olmak üzere pek çok ülkede uygulanan dönüşüm hareketi , çalışan sirkülasyonu , personel istihdamı, mevcut çalışanlarla işin

sürdürülmesi, bazı sağlık kurumlarının sonlanması, bir kısmının birleşmesi maliyetlerin azaltılması ve sağlık hizmet sunumunda kalitenin artması gibi, birçok durumla karşılaşmak mümkündür. Sağlık yöneticilerinin bu sorunların motivasyona etkilerini bilmeleri, ve bu sorunların çözümüne yönelik önlemleri almaları gerekmektedir.(Kırcı, 2013: 4).

2.6.2.2. Pekiştirme İmkani ile Skinner'e Ait Teori

Fiili koşullanma, verilen tepkilerin sonuçları ile değerlendirilir. Fiili davranış ve bu davranışın neticeleri arasındaki ilişkiye "pekiştirme imkanı" denilmektedir.

Bu teori ile Amaç teorisi birbirine terstir. Amaç teorisi, kişinin kendi tutumunu belirlediğini ifade eden bir teoridir. Pekiştirme teorisi ise tutumları biçimlendirmek adına davranışsal bir yaklaşım benimsenip güçlendirildiğini savunmaktadır. Pekiştirme teorisi ile ilişkili olanlar bunu tutumların bir neticesi olarak benimsemektedirler. Teori bireyin içsel durumunu değerlendirir ve kişi bir davranış ortaya koyduktan sonra o kişiye ne olacağına karar verir. Tutumun nasıl değerlendirildiğini ve motivasyon teorilerini kuvvetli bir şekilde inceler. Her uyarıcıya bir pekiştirme denir. Kendiliğinden oluşmayan bir davranış pekiştirme yöntemi ile hayata geçirmek Skinner teorisinin ana etmenini oluşturmaktadır. Mükafat verilen tutumlarda yineleme görülür, zıttı durumda vazgeçme olur, etki hareketi ile belirgin bir seviyeye erişme davranışı artar ve aynı şartlarda ortaya çıkma olasılığı yükselir (Sağlar, 2004: 35).

Teoriye göre pekiştireç türleri şu şekilde sıralanmıştır:

- i. Pozitif pekiştireçler: Pozitif pekiştireçler kişiye iletildiği zaman istenen tutumun meydana gelme olasılığı oldukça yükselir . Pozitif pekiştireçler, mükafat ile eş anlamlı olarak kullanılabilirdiği gibi aynı zamanda ,bireyin gereksinimlerine göre maaş, mevki, beğenilme v.b.olabilmektedirler
- ii. Negatif pekiştireçler: Negatif pekiştireçler yok edildiği ya da verilmediği zaman istenilen tutumun meydana gelme olasılığı yükselir. Örneğin, sorumlusunun memnuniyetsizliğini (negatif pekiştireç) istemeyen birisi , bunu yaşamamak için daha yüksek performans sergileyecektir.

- iii. Cezalandırma: Cezalandırma negatif pekiştireçten farklı bir tanımdır. Ceza, yapılması istenmeyen bir tutum sergilendiğinde verilir, negatif pekiştireç ise istenen tutum meydana geldiğinde ortadan kaldırılır.
- iv. Kayıtsız kalma: Öğrenilen bir tutumun ileride de tekrarlanması için pekiştirilmesi gerekir. Yok sayılan yada ilgilenilmeyen bir tutum belirli bir zaman sonra unutulur. (Aşan, 2001: 233).”

“Skinner ceza durumunun alternatiflerini aşağıda belirtilen şekillerde tavsiye etmiştir:

İstenmeyen tutuma sebebiyet veren koşulların değiştirilmesi,

Bıkana kadar istenilmeyen davranışları yapma,

İstenilmeyen tutum kişinin gelişimi ile ilgili dönemin bir özelliğinden meydana geliyorsa bu dönemin geçmesinin beklenilmesi,

İstenilmeyen tutumun yok sayılması veya istenen tutumların anında pekiştirilmesi,

İstenilmeyen tutumların unutturulması. İstenilmeyen tutumlar desteklenmezler ise , zamanla yok olurlar . Aynı zamanda , bu tutum etkili olmakla birlikte sabır gerektirmektedir. (Senemoğlu, 2001: 162).”

2.6.2.3. Eşitlik ve Eşitsizlik Teorisi

1963 yılında Adams ortaya çıkarılan bu teoriye göre , kurumda başarı ve memnun olma durumu arasındaki eşitlik ya da eşitsizliklere bağlıdır. Bilim adamına göre, aynı çalışma ortamında başkalarının gayret ve yetenekleri ile elde ettikleri başarıyı kendi durumları ile kıyaslamaktır. Bu kıyaslama , genellikle, kişinin gayretini gerektiren bir seviyeye ulaştığında ortaya çıkmaktadır. (Koçel, 2001: 524). Personellerin ,kurumda meydana getirdikleri çıktılar ile işe yaptıkları girdiler ile ilgili algıları açıktır. Sonraki aşamada girdi-çıkıtı seviyelerini başkalarının girdi-çıkıtı seviyeleri ile kıyaslarlar.Kıyaslama oranlarında çıktılar; maaş , ek gelir, ikramiye, kıdem yükselmesi ve iş güvenliği gibi etmenlerdir. Kıyaslama oranlarındaki girdiler; başarılı olabilmek adına gösterilen gayret ve çaba ,iyi ilişkiler ,bilgi düzeyi, tecrübe ,kurumdaki yeri , eğitim düzeyi gibi etmenlerde oluşur.(Aslandam, 2011: 3). Eşitsizliğin değiştiğini düşünen her çalışan , bu doyumsuzluğun vermiş olduğu baskıdan kurtulabilmek için kendilerinin mükafatlandırılmalarını arttıracak olan yöntemleri değerlendirirler ve istedikleri sonuca erişemezlerse, ortaya koydukları girdi ve önemlerini eksiltirler.Birey, kendi seviyesinin diğer kişilerden daha yüksek

olduğu kanaatine vardığında , egoist tutumlarda olsa bile şahsına ait bir rahatsızlık hissedecek veya bu olayda bir hata olduğu kanaatine varacak , meslektaşlarının rekabeti arttırmaları ve baskı kurmaları nedeni ile kendisini bunalmış hissedecektir. (Eren, 2004: 524).

Kişilerin eşitsizlik durumunda göstermesi beklenen tutum çeşitlerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak söz konusu olabilir;

Gösterilen gayretin niceliğinin değişmesi (maaşların yükseltilmesi veya düşürülmesi , performans düzeyini düşmesi)

Çıktıların değişmesi (maddi gelirlerin arttırılması),

İtina ve sonuç açıklamalarının mantıken açıklanabilirliğini değiştirip eşitsizlik seviyesini aşağıya çekmek,

Caymak (iş bırakmak , iş değişikliği yapmak , kronik yorgunluk),

Başka kişileri daha az çalışma konusunda ikna etmek ,

Kıyaslamanın baz alındığı etmenleri değiştirmek (Koçel, 2001: 525).

Birey, kendisi ile meslektaşları arasında farklılık olmadığını hissettiğinde , başarmış olacaktır. Eşitsizlik sürerse , kişi kendi metanetinin bittiği anda kurumdan ayrılmaya yönelmektedir.(Eren, 2004: 525).

Birçok analiz sonucu göstermektedir ki , eşitlik teorisi yaygın bir şekilde savunulmaktadır. (Seyfikli, 2007: 17).

2.6.2.4.Beklenti Teorisi

Bu beklenti teorisini Vroom gerçekleştirmiş ve neticeye varmak için arzusu olan bir birey , işi başarmak için ortaya koyduğu çaba ile motive olacak ve doyuma ulaşacaktır.Verilen mükafatlar ,beklentisinin altında ise doygunluk olmayacaktır.(Koçak, 2013: 14).

Düşününürün incelediği tanımlamalardan ilki ; birinci ve ikinci seviye sonuçlardır.Birinci seviye; davranışlar sonucu ortaya çıkan asıl nedenler, doğrudan bunu uygulamak ile ilgilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık, çalışan sirkülasyonu ve üretkenliğin özellikleridir. İkinci seviyedeki sonuçlar birinci aşamanın neticelerinden oluşacak mükafat veya ceza çeşitleridir. Ücretin yükselmesi, kıdem atlama ve kurum tarafından onaylanma veya red edilmedir. Beklenti kuramı bilgiyi esas alarak motivasyonu değerlendirmektedir. Teoride esas olan tanımlamalar şu şekildedir;

- i. Beklenti: Personel, belirli bir gayret sonucunda başarıyı elde edeceğine kanaat getirmektedir. Personelin belirli bir seviyede süren gayretinin üstün bir sonuç veya amaca ulaşacağına olan inancı içseldir. (Kantekin, 2015: 15).
- ii. Valens: Bir personelin belirli bir mükafat beklentisine girdiği seviye , bir başka ifade ile ödülün cazibesidir. Böyle bir konumda , iş gören iki hedeften birisini seçer. Farklı bireyler açısından farklı tarzlarda ödül beklentisi olabilir. Kişilerin belli bir maaşa istinaden gösterdikleri çaba , bir ödülün değeri, beklentilerine cevap bulmanın vermiş olduğu memnuniyettir. (Seyfikli, 2007: 18). Neticede, yüksek valens, birey yönünden yüksek performans göstermesine neden olmaktadır. Bir bireyin hem ulaşılması zor hem de üst düzey bir beklentisi var ise , o birey motive olur. (Koçel, 2003: 5).
- iii. Enstrümentalite: İş görenin belli bir çalışmanın belli bir gelir veya doyum elde etmek için gerekliliğini savunmaktadır. Enstrümentalite, çalışma düzeyi ile ödül arasındaki ilişkidir (Kantekin, 2015: 16).

Eğer ki bahsi geçen maddelerden biri eksik ise , birey tatmin olmayacaktır. Bu teorinin esas temeli ,idarecinin sadece çalışanların beklentilerini ve neye değer verdiklerini bilmeleri değil , ayrıca personelin beklentilerini ve isteklerini anlamalarıdır. Bu sebeple ,yönetici , çalıştığı kişilerin öncelerini,hedeflerini, beceri ve yeteneklerini ayrıntılı olarak öğrenmeye çalışmalıdır. Beklenti modeli: son yıllarda Porter ve Lawler'ın çalışmalarıyla desteklenmiştir. (Ariani, 2017: 69).

Vroom'a göre, personelin bir şeyi başarma isteği ve sergilediği gayret ile neticeye ulaşma beklentisi, onu sonuca iletir. Böylelikle motivasyon elde edilecektir. Üst düzey bir motivasyon , kişinin yeni bir görevde başarılı olmak için daha istekli çaba harcamasını sağlayacaktır (Kırcı, 2013: 5).

Bu teoriyi kurumunda kullanıp , uygulamak isteyen bir yönetici için şunlar önemlidir:

- a) Kişi yönünden ne çeşit ve ne düzeyde bir sonucun önemli olduğunu belirlemek gerekmektedir.
- b) Organizasyon yönünden ne tür bir davranış ve gayret sergilenmesi istendiği belirlenmelidir.
- c) Başarı ile ödül arasındaki ilişki netleştirilmelidir. (Aslandam, 2011: 4)..”

2.7. Personelin Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar

Personelin motivasyonuna etki eden birçok etmen vardır. Bunlar kişilere ,bulunulan topluma veya kültüre göre değişiklik gösterebilir. Mesela, gelişmişlik düzeyi yüksek toplumlarda, memnuniyet etmeni olan maaş, en alt sıralarda yer alırken, ülkemizden en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir.İş gören motivasyonunu etkileyen önemli unsurlar;maaş , işin özellikleri,çalışma koşulları , kıdem, hiyerarşik yapı , iş güvenliği ve kurum kültürüdür.(Eker, 2012: 64).

- i. Maaş: Zihin olarak veya beden çalışarak meydana gelen çabaya karşın ödenen tutarı ifade eder. Çalışma yaşamına ilk adım atan veya iş değişikliği yapan kişiler için en önemli unsurlardan biri maaştır. Çalışan gayretinden fazla maaş aldığını da düşünür ise , motivasyon seviyesi yüksek olacaktır, tam tersi bir durumda motivasyon ve iş tatmini negatif etkilenecektir. Motivasyon yönünden maaş, kişilerin çaba sarf ettikleri işe olan ihtiyaçlarını yerine getirmek zorunda kalmasıdır. Bununla beraber kişi sadece maaş ile motive olmaz . Hak ediş yönetiminin en önemli amacı personelin hayat standartlarını arttırmaktır.
- ii. İşin Özellikleri: Personelin bunalmadığı ve monoton olmayan iş motive eden önemli unsurlardan biridir.Kurumlar, çalışanlarının sıkıntı yaşamaması ve monotonluk olmaması için belirli periyotlar ile görev yeri değişikliği yapmaktadırlar. Bu sayede, iş görenler değişik iş aşamalarında çalışmaktan sıkılmamakta,buna istinaden çalışanların motivasyon ve doyum oranları artmaktadır. Sürekli aynı işte bireyin çalışması, işten sıkılmasına sebebiyet verecektir. Bunun sonucunda , kişide anksiyete , yalnız hissetme , mutlu olamama ve dikkatini işe veremem gibi ruhsal problemler ortaya çıkabilir. Personelin ortaya konan çalışmayla ilgili bilgi ve beceriye sahip olması, kişiye yeterlilik hissi verecek ve motivasyonunu yükseltecektir. İş ile ilgili yeterli donanıma sahip olmayan bir birey kuruma katkı sağlayamaz zira başarmak için yüksek performans sergilemek zorunda kalır ve bu da motivasyonun düşmesine sebep olur. (Özkul, 2013: 9).
- iii. Çalışma Koşulları: Çalışma şartlarının iyi olması motivasyon düzeyini yükseltecek, kötüleşmesi ise motivasyon düzeyini aşağılara çekecektir. Dolayısıyla iş olanakları bireyin motivasyon düzeyini etkileyen en önemli unsurdur. Bireyin çalıştığı alanın fiziki durumu , hijyenik bir çalışma alanı, aydınlatma,ısıtma ve soğutma , işin gerektirdiği ekipmanlar vb tam olması çalışanın motivasyonunu arttıracaktır. Çalışılan yerde iş kazası riski yüksek

ise ve gereken önlemler alınmaz ise , işyerinde motivasyon sürekli stres altına kalacak ve azalacaktır. Bu etmenleri gidermek ve önlem almak önemlidir. Çalışma şartları ve verimlilik arasında güçlü bir bağ vardır (Şeker, 2015: 45).

- iv. **Kariyer:** Kişinin iş yaşamı süresinde herhangi bir iş alanındaki becerilerini geliştirmesi, deneyimlemesi ve edinme kabiliyetidir. Günlük hayatta kariyer, yükselme , başarılı olma , bir bireyin iş yaşamındaki rolü ve bu rolündeki deneyimleri anlamında kullanılır. Çalışan memnuniyetinde çok önemli olan bir kariyer, bir kişinin işini değiştirmesine sebebiyet verebilir. Örgütler, motivasyonu yükseltmek , terfi şartlarına uyabilmek için çaba sarf eden ve terfi alabilme için ne yapılması gerektiğini bilen çalışanları için kariyer planlaması eğitimleri gerçekleştirmektedirler.
- v. **Hiyerarşik Yapı:** Hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde iş görenler ve yöneticiler arasındaki ilişkiler güçlü değildir ve bu nedenle personel ile yönetici arasında bir mesafe oluşmaktadır. Mühim olan hiyerarşik yapının belli bir mesafede olmasıdır. Mesafelerin büyümesi , idarecinin çok yakın olması halinde bile işçi ile ilgilenilmediği hissine neden olur. (Acar, 2012: 5).
- vi. **Kişiler Arası İlişkiler:**Bireyle zamanlarının büyük çoğunluğunu çalıştıkları kurumlarda geçirirler, bu nedenle çalışma arkadaşları önemli bir unsurdur. Bireyin mesai arkadaşları ile olan iletişimleri motivasyonlarını pozitif veya negatif olarak etkiler. Ekipleri oluştururken ,kurumlar iyi ilişkiler içinde çalışan kişileri üye olarak seçmelidirler . Düşünsel,duygusal ve sosyal özellikleri benzer kişilerden oluşan gruplar birbirlerinin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceklerdir. Tam tersi bir durum olduğunda da kişilerin motivasyonu olumsuz etkilenecektir.
- vii. **İş Güvenliği:** Sık personel değişikliğine giden kurumlarda çalışanlar ,işten çıkarılma korkusu yaşar ve motivasyonları olumsuz etkilenir. Bir örgütte çalışan sirkülasyonunun düşük olması , kurumun ve motivasyonun güvende olduğunu gösterir. Pek çok kişi bu nedenle kamu sektörünü tercih etmektedir.
- viii. **Kurum Kültürü:** Örgütlerde var olan iletişim ağında çalışanlar , olanların birebir içindedirler.Kurum kültürü diye adlandırılan bu ortam, personelin davranışlarını, hislerini , düşüncülerini ve dolayısıyla çalışma gayretini ve motivasyon düzeyini etkiler. Kurum kültürü, tutumların, çalışma şeklinin , karar verme kısmının ve iş görenlerin toplumsal ilişki ve iletişimlerini

şekillendirilmesi ve yönlendirilmesi yönünden önemlidir. Kurum kültürü ve motivasyon arasında güçlü bir etkileşim mevcuttur. Kurum kültürü etkili olan işletmeler, tüm personel ve idarecilerle kolay iletişim kurabilir, gerekli olan bilgilere hızlıca erişebilir, fikir alışverişinde bulunabilirler çünkü motivasyon düzeyleri oldukça yüksektir. Kurum kültürü, rutin işlemleri, çalışma şekli ve süreçlerini etkileyerek verimli ve etkili çalışma sağlar. Kurum kültürü; bilgi, beceri, kabiliyet ve davranış değişikliklerine kurumsal yönden destek olarak yeni idarecilerin yetişmesine ve kendilerini geliştirilmesine pozitif katkı sağlar. Kurum kültürü, hem kurumsal ve hem de bireysel ilişkilerde önemli rol oynar. (<https://nedimkaraduman.wordpress.com/2012/04/30/97/>).

3-HASTANE TANIMI VE HASTANE ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONU VE ÖNEMİ

3.1.Tanımı ve Önemi

Hastane terimi Latince hasta, ev sahibi, bakımevi kökenlidir. Anlam olarak

misafirperverlik demektir. Yatma yeri kullanımı yapılan iyileştirme kurum türlerinin idare düzenleme biçimlerine göre, hastane türleri “sağlığını kaybetmiş ve yarası bulunduğu şüphe edilen kurum türleri, sağlıkla ilgili hallerinin kontrolünü yaptırmayı talep edenler ve sağlıkla ilgili hallerini gözlemek ya da kontrol etmek talep edenler, teşhisini yapanlar” şeklinde tanım yapılır (Sözen, 2003: 99).

Dünya Sağlık Örgütü’nce (WHO) hastaneler “sağlıklarını kaybetmiş bireylerin çok fazla veya az zamanlarla tedavilerinin yapıldığı tanılama, tedavilerinin yapılması ve iyileştirilmeleri şeklinde grup haline getirilen hizmet türlerinin sunumunu yapan hastane türleri” şeklinde tanım yapılabilmektedir. Temelde benzer bulunan bu iki tamamlayıcı nitelikte, hastanenin ana işlevi "Hastaların tedavisi ve yaralanan" ile tanımlanır. “Eğitim”, “araştırma ve geliştirme” ve “sosyal sağlık programlarına katılımın veya toplum sağlığı seviyesinin desteklenmesinin diğer katkıları” dikkate alındığında bu tanımların eksik olduğu söylenebilir. Ancak, eski günlerden beri hastanelerin temel işlevi tedavi sağlamak olmuştur. Bahsedilen diğer işlevler, terapötik fonksiyonun yerine getirilmesini sağlayan veya kolaylaştıran ve ana fonksiyonun türevleridir. Bu bakış açısından, "hasta bakımı", diğer sunum işlevlerini içeren bir işlev olarak düşünülebilir, bu nedenle yukarıdaki tanımlar yeterlidir. Hastaneleri sistem yaklaşımıyla ele almak ve tanımlamak da mümkündür. Buna göre hastaneler, çıktılarının önemli bir bölümünü, dinamik, değişken bir ortamdan, aldıkları dönüşüm süreçleri ile aynı çevreye veren bir geri bildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir. Hastaların girişi hasta, insan gücü, materyal, fiziksel ve finansal kaynaklardır. Ancak, sonuçlar hasta ve yaralı kişilerin tedavisi, personelin hizmet içi eğitimi, öğrencilerin klinik eğitimi, araştırma ve geliştirme faaliyetleri yoluyla toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunur. Dönüşüm süreçleri, belirtilen sonuçlara ulaşmak için hastanedeki çeşitli hizmet birimleri tarafından yürütülen faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi anlamına gelir. Sağlıklı yaşam her insanın temel gereksinimidir ve bu ihtiyaçları hastanelerle karşılamak mümkündür. Hastaneler sağlık hizmeti vermektedir. Hastanelerin toplumda önemli bir yeri vardır. Birçok hizmet gibi sağlık hizmeti

vermek ve hizmet talep etmektir. Hizmet sunum kuralları, bilgi ve altyapı gibi faktörlerin olumlu yönlerine ek olarak, hizmet talep eden hastaların çaresizlik ve ilişki bilgi asimetrisine dayandırılmaktadır. Gördüğümüz gibi, sağlık hizmeti sağlayıcıları için birden fazla faktör gereklidir. Değişen müşteri davranışları ve sıkı rekabet, sağlık kuruluşlarında ve başka yerlerde maliyetlerin önemini artırdı (Devebakan ve Aksaraylı, 2003: 38). Sosyal yaşam bilinç seviyesi yükseldikçe hastane ehemmiyeti yükselecektir.

3.2. Sağlık Kurumunun Özellikleri

Hastane türleri hizmet sunucuları olarak görev yaptıklarından, başka işletme tiplerine nazaran değişik nitelikleri ellerinde bulundurmaktadırlar. Bu nitelikler özet haline getirilmiştir.

- Hastaneler karışık kapalı olmayan faal sistem biçimleridir
- Hastaneler yapılarında matris özelliği taşımaktadırlar
- Hastaneler tüm gün sağlık hizmet sunumu yapmaktadırlar
- Çok sayıda çalışanı bayan olan örgütlerdir

Bu nitelikler aşağıda detaylandırılmıştır

3.2.1. Yapısı ve Sistemleri

Hastane türleri zamanımızda sağlıkla ilgili tanım çerçevesinde sağlık hizmet sunumu üretimi yapan en karışık işletme biçimleridir (Şahin, 2002:1).

Hastane yapısının karışık bulunmasının birden fazla sebebi bulunmaktadır. Bu faktörlerden birisi, hastane haricindeki hastaneye etki yapan unsurların çok karışık bulunmasıdır. Bir diğer sebep ise, hastaneye müracaat eden hasta bireylerin değişik hastalık türlerinden sızlanmalarının düzensiz olmasıdır. Bu nedenle hastaneye herhangi bir an için talep doğru bir şekilde tahmin edilemez. Hizmet üreten işletmelerde basit veya karmaşık üretim süreçleri de gözlemlenmektedir. En basit ve en karmaşık sağlık hizmetlerinin üretildiği büyük bir kurumdur. Bazı hastalar sadece ilaç ile sağlığına kavuşmaya çalışırken, diğerleri ilaç, laboratuvar, röntgen, cerrahi ve ilaç dışında bakım gerektiren çok daha uzun ve daha karmaşık tedavi prosedürleri görürler. (Özkan, 2003: 128).

Personelin hastanede, tüketici, müşteri ve ekipmanın her zaman okunabileceği çok sayıda personel kullanmasını sağlar (Moslem, 2015: 7).

Hastanedeki aşırı iş bölümü ve uzmanlığı, yapısal, karmaşıklık için başka bir nedendir. Yirminci yüzyılda, teknoloji ve teknolojideki büyük ilerlemeler, yeni mesleklerin ve rekabetin ortaya çıkmasında uzmanlaşmaya yol açmıştır. Hastanedeki bu iyileşme hastanedeki personel ve hizmetlerin hızla ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tanı ve tedavi bilgisayar teknolojisi için karmaşık bir nedendir. Yeni başlayanlar yeni alanlar açtılar (Moslem, 2015: 8).

İç mekan, hastanenin karmaşıklığını tartışıyor. Aşağıdaki bölüm hastanelerin matriksinde faaliyet gösteren kuruluşları tanımlayacaktır.

3.2.2. Organizasyon Yapısı

Matriksel biçim, uzman kişileri toplayarak üst düzeyde eğitime ve takım tecrübesini birleştiren, proje esaslı beraber çalışmaya kolaylık getiren ve kararların verilmesi fonksiyonlarını ve aşamalarını dağıtma yapan bir merkezden uzaklaşan örgüt yapısıdır (Kutlu, 2008: 2).

Bir diğer ifadeyle, matriksel organizasyon, proje örgütlenmesinin, etkinliklerin işlevsellik prensibine göre kümelenildiği bir kuruluş biçimine kurulum gerçekleştiğinde kendini gösteren bir biçimdir. Matriks örgütlenmede iki tarz idareci bulunmaktadır. Fonksiyonel idareciler ve olay idarecileri. Fonksiyonel idareci, çalışma konusunun amatör olmayan görüş şeklinin kimin tarafından, nerde ve ne şekilde ifa edildiğiyle ilgilenmektedir. Olay idarecisi ne, ne vakit ve niçin olduğunu tespit eder (Karabulutlu, Yılmaz, Yurttaş, 2011 :18).

Hastane içinde gerçekleştirilen sağlıkla ilgili hizmet türleri, hemşirelerin gerçekleştirdikleri hizmet türleri biçiminde etkinliklerin gruplar haline getirilmesi, işlevsel organizasyonu anlatır. Sağlıkla ilgili hizmetlerden başhekim, hemşirelikle ilgili hizmet türlerinden ise sorumlu hemşireler işlevsel idarecilerdir. Hasta bireyin tedavi edilmesi aşamasına yalnızca bir hekim ve hemşirenin katılım gösterdiği göz önüne alındığında, doktorlar, hemşireler, ameliyathane çalışanları, fizyoterapistler, rehabilitasyon bölümü çalışanları ve toplumsal çalışma yapanlar diğer hastaların tedavi sürecinde bulunabilmektedirler. Tedavinin işlevsel olarak özel hale getirilmiş

olması nedeniyle hastalığı bulunan insanların her biri hekimler açısından bir proje niteliğindedir. Proje sorumlusu doktordur. Sağlıkla ilgili çalışanlar tedavinin sağlanmasının ortaya koyan ekip ise, sağlık hizmetinin uygulamaya alınması ve meslek ile ilgili hususlarda da işlevsel idareden sorumluluk sahibidir. Bu yönden incelendiğinde, matriks organizasyon yapısının düzenli işini görmesi ve bu biçim üzerinde uyumlu tutumlar ve hareketler ortaya koyması açısından sorumluluk türlerinin ve otorite sınırlarının şeffaf bir biçimde tespit edilmesi zorunludur. Yukarı tarafta matriksel organizasyon yapısının ne ifade ettiğini ve hastane türlerinin matriks biçimde örgütlenme gösterdikleri izah edilmiştir. Devam eden bölüm içinde, tüm gün sağlık hizmet sunumu yapan hastane türlerine hizmet sunan bir örgütlenmenin meydana gelmesi incelenecektir.

3.2.3. Kesintisiz Hizmet

Sağlığını kaybetmiş bireylerin günün her saatinde tedavileri yapılmaktadır. Bunun nedeni insan hayatının önemli olması ve anında tedavi edilmesinin gerekliliğidir. Bu bireylerin bazılarının hastane içinde yataklı hizmet veren servislerde devamlı bakımlarının yapılması zorunludur. Hastane içindeki belli başlı çalışanlar, vardiyalı çalışma ve nöbetleşerek hizmet verme yöntemleriyle 24 saat sağlık hizmet sunumu ortaya koyabilecek nitelikte çalıştırılmaktadırlar. Bilhassa havanın kararmasından sonra çalışan sağlık çalışanlarının giderlerinin denetlenmesi ve hastaların sağlıkları yönünden, bilhassa bireylerarası bağlantılardaki güçlü olmayan ve samimi olmayan davranışlar geceleri sağlık hizmet sunumu sağlayan açısından önem taşımaktadır.

3.2.4. Hastane Çalışan Sayısında Kadın Faktörü

Hastane içinde birey kuvvetinin önem gösterilir bir bölümü, kadın çalışanların 1/3'dür. Kadın sağlık çalışanlarının bir nitelik şeklinde kabul edilmesi, kadın sağlık çalışanları açısından bir getirdir. Hava karardığında sağlık hizmet sunumu verilmesinde, tatil zamanlarında hizmet sunumu yapmak, bilhassa kadın sağlık çalışanları yönünden belli başlı problemlere sebebiyet vermektedir. Erişim güçlükleri, çocuklarına bakılması, kocaları ve eşleri arasında ortaya çıkan huzursuz haller bu problemlerden belli başlı birkaçıdır. Neticede, evlilik yapan sağlık çalışanlarında işten ayrılmalar yaygın durumdadır ve işgörev devir hızında artışa

neden olmaktadır. Bu nedenle hastaneler çalışan profillerini çok dikkatli olarak belirlemelidirler (Seçim, 2008: 2).

3.3. Sağlık Kurumlarında Çalışanın ve Çalışana Dair Motivasyonun Önemi

Odağında hizmet vermek esas olan hizmet sektörünün bütün dünyada büyüme göstermesi ve Türkiye'nin ekonomik yapısı içinde de payının dünyada kabul edilen ortalama değerlerin hemen hemen bütün devletlerde hayatta kalma süresinde artış olmasına neden olmakta ve sağlıkla ilgili sektörün devamlı biçimde teknolojiye uygun şekilde gelişim göstermesi ve sektör içinde sunumu yapılan hizmetlerin niteliğinin önem düzeyini fazlalaştırmaktadır. İktisadi yönden gelişim içerisinde bulunmak bilhassa alıcı merkezli pazarlama yapılmasının bütün sektörler içinde işlev ortaya koyan işletmelerin kabul etmeleri ile beraber, Türkiye içinde sağlıkla ilgili hizmet veren işletmelerin oluşturduğu sektör birimleri, verilen sağlık hizmet sunumlarının niteliğinin yükseltilmesi yönünde farklı girişimler göstermektedirler (Yağcı ve Duman, 2006: 219).

Sunumu yapılan hizmetlerin niteliğindeki fazlalaşma, çalışana gösterilen özeni ve çalışanın motivasyonunu sağlayan araç çeşitlerinden ortaya çıkmaktadır. Hastane türlerinin, sosyal yaşamın sağlık gereksinimlerini verebilmek açısından iş gören emeğin fazla olduğu teknoloji türünü elinde bulunduran bir işletme olması sebebiyle tespit edilen hedef noktasına erişmede çalışanın başarı göstermesine ya da başarı göstermemesine istinat etmektedir (Özer ve Bakır, 2003: 118).

Bu sebeple, sağlıkla ilgili çalışanların esas odağında hizmet kalitesinin olmasının gerekliliği kendini göstermektedir (Pınar vd, 2005: 205-206).

Hastanelerin çalışanları ne derece önem taşırsa taşısın, hastanelerde verilen sağlık hizmet sunumlarının verimliliği daha önemlidir. Görüldüğü üzere hastanelerde temel konu verimlilik için çalışanların önemli olmasıdır. Hastanelerde sağlık çalışanı olmadığı takdirde sağlık hizmet sunumu verilmesinin olanaksız olmasıdır. Bu sebeple, çalışana gösterilen ehemmiyet etkinliği olan bir sağlıkla ilgili hizmetlerin verilmesine neden olacaktır. Bu çerçevede hastanelerin idarecilerine çok fazla sorumluluk düşmektedir. Üst kısımlarda sağlık çalışanlarının hastanelerde sağlık hizmet sunumunda ne derece önemli olduğu açıklanmıştır. Sağlık işletmelerinin

tespit ettikleri amaç türlerine ve hizmetin kalite seviyesine erişme kabiliyeti, sağlık işletmesinin sağlık dolu ve motivasyonunun bulunması ile ilgilidir (Bayar vd, 2008).

Bu sebeple, çalışanlarda verimlilik artışı sağlayabilmek açısından motivasyon önem verilir bir noktayı elinde bulundurmaktadır. Hastanelerin her çalışanı rollerinin gereğini yapmak açısından güç harcamadıkça, yönetim işlevlerinden netice elde edilemez. Bu sebep ile, kendilerine tevdi edilmiş görevlerini sağlık çalışanları etkin bir biçimde karşılamak açısından istek taşımalarıdır. Bu safhada, bu talebin yoğunlaşmasında motivasyon etki göstermektedir (Aykanat, 2003: 57).

Bireyin gereksinimlerine düzen vermesi açısından, sağlık çalışanın işinden memnun olması gerekmektedir. Hastane içlerinde iş şartları ve çalışma memnuniyet seviyesi zaman geçtikçe önemini arttırmıştır. Bu nedenle idarecinin motive etme ile ilgili bilgisinin bulunması zorunludur. İdarecinin motive etme ile ilgili bilgisi bulunmuyor ise aşama kaydedebilmesi olanaksızdır. Bu nedenle idarecinin motive olma yönünde zorunlu koşulları oluşturması gerekmektedir (Atay, 2000: 57).

3.3.1.Sağlık Kurumlarında Personel Verimliliğine Etkisi

İlerlemeyi esas alan ve başarılı olmaya çalışan her işletmenin en önemli sahip olduğu değer insan kaynağıdır. Ancak, insan motive edildiğinde, huyu kötü olmayan, ahlaklı, amaç ve hedeflerinin farkında olan ve bunlara erişmek için uğraş veren, tek başına iş gördüğü yeri görebilen, iletişim kurabilen, diğer insanlarla amaç ve hedef birleşimi yapabilen çalışanlar motive olabilmektedirler. Sağlık hizmet sunumu yapan kurumlar çok fazla süreli, iktisadi yapılar şeklinde düşünülmemektedir. Bu durum aslında araştırmacılar tarafından tartışma konusu haline getirilmiştir. Sağlık kurumlarının ekonomik kurumlar olmadığını savunan kesim bu kurumların esas amacının kar değil insan hayatı olduğunu iddia etmektedirler. Toplumsal özellikleri kazanç olmayan işletmelerin ekonomik işletme olmadığını ileri sürmektedirler (Kavuncubaşı,2007: 45).

Sağlık kurumu türleri, hedef türlerine erişmek ve fonksiyonlarının gereğini yapmak açısından sağlık hizmetleri türlerinin üretimi aşamasında tespit edilmiş üretme faktörlerini kullanma gerekliliğindedirler. Bu üretme unsurları birey kuvveti, nakit, süre, makine, malzeme, çevre ve işyeridir. Bu unsurların arasında en önemlisi insan kuvvetidir (Alsat, 2016:3).

Emeğin çok fazla bulunduğu teknolojik yapıyı elinde bulunduran kurum türlerinde, bilhassa da sosyal yaşamın sağlıkla ilgili hizmet taleplerine karşılık verebilmek açısından kurulumu gerçekleştirilen hastane türlerinde ve sağlık kuruluşu çeşitlerinde önem verilir bir üretme unsuru şeklinde bulunan çalışanın verimli olması, çalışmakta olan kurum başarı düzeyine doğruca etki yapmaktadır. Sağlıkla ilgili kurumlarda iş görenlere, yüklenilmiş sorumluluklara ve rollerine, çalışma konuları yönlü motive olmaya ve örgütlenmeye uyumlu olmaya yön verildiklerinde, sağlıkla ilgili hizmet idarecilerine çok yükümlülük yüklenmektedir. Sağlıkla ilgili sektör içinde iş görenlerin sağlıklarının koruma altında tutulabilmesinin önemi açısından sağlıkla ilgili iş görenlerin verimli olmaları ve başka bireylere sunulan hizmet niteliği açısından da önem taşımaktadır. Sağlık durumunu çalışamaz hale getiren iş şartları, iş görenlerin fiziki ve psikolojik sağlık hallerini koruma altına alabilmek açısından önem taşımaktadır. Sağlıkla ilgili çalışanların karşı karşıya kalabilecekleri gergin haller, sızlanmalar, çalışmak için iş arayışında bulunanların performans seviyelerini düşürebilir ve tedavi ile bakım aşamalarında hasta olan bireylere hata olasılığı yükselebilir (Aslandam, 2011: 4-8).

Bilhassa hastane türlerinin hedefi sağlığı bulunmayan neticeleri sağlık bulunan bir duruma çevirmektir. Bu noktadaki idare yönünden en önem verilir odak, çalışanın bütün bakışını insanların sağlıklarının kazandırılmasına yön vermeleridir. Zira en küçük bir kusur birey yaşamını ve sağlığı bulunmayan ortama dönüştürme şeklinde etki gösterebilir (Alsat, 2016:2).

Asırlarca, hayır yapmayı seven bir kişiliğin koruma altında tutulması ve gelir hedefinde olan amaç türlerinin devam ettirilmesin, sağlıkla ilgili kurum idarelerinin düşüncelerinde önem verilir bir unsur haline gelmiştir. Amaçların hiçbiri kurumun iyi olası olmaştır. Verimli olmak, iktisadilik ve kazanç sağlayıcılık gibi kavram türleri ile idare edilemez. Bu durumla beraber, anket türleri sağlıkla ilgili işletmelerin başka iktisadi kuruluşların birden fazla niteliğini elinde bulundurduğunu ortaya koymaktadır. Neticede, sağlıkla ilgili kuruluş türlerinin iltisadi kurumlar olması kabullenilmeye başlanmıştır (Kavuncubaşı,2007: 45).

Sağlıkla ilgili çalışmakta olanların amaç türleri çerçevesinde karşılıksız şekilde çalışma yapabilmeleri açısından üretici nitelikte bulunabilmeleri açısından

idarecilerin, çalışana tanım getiren ve çalışanın motivasyonunu sağlayan unsurlara dikkat etmeleri zorunludur.

3.3.2.Motivasyonun Hastanelerdeki Durumu

Sağlıkla ilgili bakımın sistem türleri, bu sistemlerle işini yapan çalışan birey dikkat etmediği sürece amaçlarına erişemezler. Bu sebeple, sağlıkla ilgili sistemlerin birey hareketinin gerçek olması çevresinde bina yapılmalıdır (Çolak, 2014:4).

Sağlıkla ilgili çalışan bireylerin sağlıkla ilgili hizmet türlerini sağlam bir biçimde sunum yapabilmeleri olasıdır. Vücut ve aklın sağlık sahibi olabilmesi belli şartların ve imkanların bulunması ile ilişkilidir. Sağlıkla ilgili çalışma yapanların hayat şartlarının rehabilite edilmesi; iş yapma şartlarının düzene alınması ve demokrasi ile ilgili hak türlerinin alınması, bu koşullar ve olanaklar verilmedikçe sağlık çalışanlarının sağlıkları ve iyi sunumu yapılan sağlıkla ilgili hizmet türleri ile bağlantılı açıklama yapılamamaktadır. Kendisinden geçercesine iş yapmak, kendisini açıklamak, onur dolu ve önem verilir bir özelliktedir (Özdemir,1999:402-411).

Korumaya alan sağlıkla ilgili hizmet türlerinin ve ilk aşama tıp ile ilgili tedavi hizmet türlerinin idaresinde, kolektif merkezli ve sektör türleri arası beraber çalışma açısından bir sıra yönetim işleve gereksinim hissedilirken, ikinci ve üçüncü aşama bakım hizmet türleri sunumu yapan hastane türlerine poliklinik türleri, laboratuvar çeşitleri gibi hizmet çeşitleri sunulmaktadır. X-ışını ve ameliyathane hizmeti türleri, çalışanların idare gereksinimini, sağlıkla ilgili idarecisini güçleştirir. Bununla birlikte, rastgele bir endüstri kuruluşu içindeki iyi yönetilmeme karar türleri üretme zararının ya da maddi zararların en fazla oranına sebebiyet verirken, sağlıkla ilgili yönetim içinde hatalı karar türleri, birey hayatının niteliğinde bir azalmaya ve sosyal hayatın sağlık seviyesindeki aksamaya sebebiyet vermektedir. Başka bir anlatımla, başka sektör türlerinden değişik şekilde, sağlıkla sektör içinde iyi olmayan idare birey hayatınca karşılanma yapılmaktadır ([www. tibbiyelilercemiyeti.com](http://www.tibbiyelilercemiyeti.com)).

Bireyler çalışma türlerinden ve iş görme şartlarından memnuniyetleri zaman süresince verimi çok ve verimi bulunur şekilde çalışma yaparlar. Nitelik düşüncesinin meydana getirdiği rekabet şartlarında alıcıların memnun olmaları ehemmiyet elde etmiştir. Alıcıların memnun olmaları, gerek harici gerekse de dahili alıcıların memnun olmaları şeklinde ifade edilmektedir. Bu nedenle dahili alıcı ve

harici alıcı memnun olmasıdır. Bundan olayı sağlıkla ilgili çalışanların motivasyonlarına ve memnun olmalarına bağlı durumdadır. Motivasyon halinin hitamında gerçek hale getirilecek performanstır. Hastanelerin çalışan profilinin %60 oranı hemşirelerdir. Bu sebeple bu çalışan grubunun motive edilmeleri, hastane etkinliğinde ve verimliliğinde önem taşımaktadır (Altındış ve Özdemir, 2006: 136-146).

Günümüzün sağlıkla ilgili çalışan işletme tiplerinin en önem verilir problemleri; Hastane içlerinde gerilimin üst seviyede bulunması, sağlıkla ilgili çalışanların çok fazla işin olduğu şartlarda iş doyumsuzluğu, sağlıkla ilgili iş görenlerle ilişkili sağlıkla hizmet türlerinin az bulunması ve memnuniyet durumu bulunmayan sağlığını kaybetmiş bireyler gibi negatif haller sağlıkla ilgili kuruluşlar içinde motivasyon noksanlığını göstermektedir (Bayar vd, 2000: 2).

Karışık biçim sahibi hastane türlerinde, esas giriş halinin birey ve birey hayatı bulunduğu gerçeği noktası nedeniyle sistem içinden her basamak aşamasının çıktı durumunun niteliği yaşamsal önemlilik göstermektedir. Üretimin gerçekleştirildiği işletmelerde kullanılmış malzeme kavramının sağlıkla ilgili hizmetleri içinde bulunmaması ve geriye dönüşüm olmayan hatalar, çok fazla zararlar ve hastane içinde görev yapan çalışanın ehemmiyeti sebebiyle hastanelerin kapsamındaki nitelik rehabilitasyonunun kaçınılmaması durumudur. Nitelikli sağlıkla ilgili hizmet türleri yalnızca motivasyonu sağlanmış çalışanlarca gerçekleştirilebilir. Bu sebeple sağlıkla ilgili idarecileri, motive etmeye ehemmiyet gösteren, yanında çalışan bireylerin motivasyonunu sağlayan, memnun olmalarına destek veren ve buna bağlı olarak hizmetin sunumunu daha çok verim getirecek biçimde sunum yapacak türlü araçlar ve manevi motive edici araç ve usullerini kullanım yapmalıdır (Aykanat,2001:3).

Sağlık kavramı, tüm ulusların temel kalkınma düzeyini gösteren ve toplumların ekonomik gelişiminde rol oynayan bir kavramdır. Modern gelişmeye paralel olarak, insan değeri artmakta ve insan sağlığına yönelik yatırımlar önemli bir seviyeye ulaşmaktadır. Hastane ve sağlık işletmelerinin insan sağlığını koruma misyonunu yerine getirebilmek için kaliteli ve etkin hizmet sağlamaları gerekmektedir. Bu, sadece maddi kaynaklarla değil, aynı zamanda toplum sağlığını korumak için mesleği kazanmış ve gerekli becerilere sahip olan personelin ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini belirleyerek bu doğrultuda motive edilebilir. İş arayanların işlerine

ve işlerine sadık olmaları, yöneticilere iş arayanları yakından tanıma ve ne tür amaçlarla hareket ettiklerini öğrenmeleridir. Çünkü iş insanlarını motive eden şey sadece davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir. Motivasyonun kişisel bir olay olduğu da unutulmamalıdır. Diğer bir deyişle, bir işçinin motive olmasına izin veren herhangi bir durum birbirini etkilemeyebilir. Bu nedenle yöneticiler, her bir çalışanın bir birey olarak ne olduğunu ve farklılıkları dikkate alarak çalışanı motive eden şeyi tanımlamalıdır (Gürgen,1997:204).

Günümüzde insan sağlığı ve insan sağlığı için yapılan yatırımlar birçok topluluk için son derece önemli bir seviyeye ulaştı. Özellikle gelişmiş ülkelerde insan hayatına ve sağlığına saygı gösterilmesi sonucu sağlıklı ve sağlıklı yaşam bu ülkelerin yaşam tarzı haline gelmiştir. Ülkenin milli gelirinin payı paylaşırsa, sağlık sektörü son zamanlarda harcama açısından en hızlı büyüyen sektörlerden biri olmuştur. Ülkelerdeki sosyal ve ekonomik refah düzeyindeki artışın yanı sıra sektör hızla büyüyor ve toplumların sağlık talepleri her geçen gün artmaktadır. Bugün sağlık kuruluşlarının karşılaştığı en ciddi ve acil sorunlar yapısal ve finansal olarak görülebilir. Ancak, kaynakları etkin ve verimli kullanacak olan faktörün, yani çalışanların, sağlık hizmeti veren kurumlarda çalışanların karşılaştıkları sorunların önem kazanması gerçeğini göz önünde bulundurarak önem kazanmaktadır (Kesken,1994:115).

Diğer birçok işletmeden farklı olarak, sağlık hizmetleri 24 saat kesintisiz hizmet vermektedir, çünkü insan hayatıyla doğrudan ilgili hizmetler sunmaktadırlar. Bu tür kesintisiz hizmetlerin varlığı, sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğunun acil olduğu ve ertelenemeyeceği gerçeğiyle ilgilidir. Hasta veya sağlık sorunu olan herkesin sağlık hizmetleri için her zaman başvurabileceği bir ihtimal vardır. Başka bir deyişle, sağlık kurumları için talepte belirsizlik var. Öte yandan sağlık kurumlarına yapılan başvuruları hem sağlık hem de insani nedenlerden dolayı reddetmek mümkün değildir (Devebakan, 2007: 61).

Hastanelerin, toplumun sağlık ihtiyaçlarını karşılamak için çalışan emek yoğun teknolojiye sahip bir kuruluş olduğu gerçeği ile belirlenen hedefe ulaşmada personelin başarısına veya başarısızlığa dayanmaktadır. Hastanede doktorlar, hemşireler, fizyoterapistler, teknisyenler, diyetisyenler vb. Gibi birçok profesyonel

grup var. Bu profesyonel grupların hastane hedeflerine yönelik motivasyonları için beklentiler bilinmelidir (Özer ve Bakır,2003:118).

İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, arzuları, beklentileri, vb. Birbirlerinden farklıdırlar. İş koşulları da; Zaman, fiziksel çevre, gruplar, sosyal tesisler, yönetim tarzı vb. farklı durumlara göre değişebilir. Bu çok yönlü yapı, çalışanların motivasyon faktörlerini de etkiler ve motivasyon açısından karmaşık bir durum yaratır. Bu sebeple, her durumda motive edecek ve değişmeyecek belirli faktörlerden bahsetmek oldukça zordur. Bununla birlikte, bazı durumlarda, motivasyon faktörleri belirli özelliklerdeki bireyler veya gruplar için kısıtlı özellikler olarak ifade edilebilir (Ay ve Karakaya, 2007: 55).

Bilgi düzeyi, sosyal ve kültürel birikimi artan bireyler, birlikte çalıştıkları kurumlarda artık sosyal tatmin unsurları ve parasal beklentiler arıyorlar. Çalışanlar, birlikte çalıştıkları kurumun amaçlarını benimsemekte ve çalıştıkları kurumdan sağladıkları aynı memnuniyet oranında üretken ve yaşamlarının çoğunu geçirmektedirler. Kişisel amaçların kurumun amaçları ile uyumluluğu kurumun başarısını etkiler (Bayar vd, 2000: 2).

İnsanların para birikimi farklı amaçlar içindir. Bazı insanlar kötü zamanlarda güven kaynağı olmak için para biriktirir. Bazıları ekonomik gücün sosyal statü ve saygı kazanmak için etkisine inanır. Bazıları yaşam standartlarını yükseltmek için çok para kazanmak isteyecekler. Hijyen ya da çevresel faktör olarak, para yeterli değildir, ancak birçok insan için önemli bir motivasyon faktörüdür. Ancak, artan motivasyona katkıda bulunabilir (Gerçeker, 1998: 30).

Birbirleriyle ve diğer birçok faktörle etkileşimde bulunan ve nedensel değişkenlere göre değişebilen birçok motivasyon faktörü vardır. Motivasyon faktörleri çeşitli araştırmalarda, farklı niteliklerde ve perspektiflerde kategorize edilir (Qu vd, 1999:241).

Sağlık işletmelerinde farklı eğitime sahip ve farklı becerilere sahip sağlık personeli, belirli branşlarda kendi pozisyonlarına göre uzmanlaşmak için çalışmaktadır. Tüm personeli bir araya getiren ortak payda “insan sağlığını” korumak için amaç ve görevdir. Yöneticiler, personelin davranışlarını dikkate alarak, bireylerin davranışlarını yorumlayarak motivasyonu etkileyen faktörleri anlayabilirler. İnsanlar

kendi iç dünyalarını davranışlarıyla dışlar. Bu nedenle sağlık yöneticileri, personel davranışlarını yorumlamalı ve bu yorumun sonuçlarına göre onları motive edecek yöntemler ve uygulamalar geliştirmelidir. Günümüzde, insanlar, örgütsel olarak, önemli olduklarına ve gelişime açık olduklarına inandıkları zaman, daha yararlıdırlar. Yöneticiler, personelin kültürel veya mesleki gelişimini desteklemeli ve kendi emirleri altındaki insanların faaliyetlerini değerlendirmelidir. Yöneticinin kendisi ile ilgili olması, kuşkusuz kuruluş için değerli hissettirecektir. Yukarıda, personelin motivasyonu ve personele verilen önem vurgulanmaya çalışılmıştır.

4. HASTANE ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

4.1. Yapılan Değerlendirmeye Dair Amaç

Bu çalışmanın amacı, Bursa ilinde faaliyetine devam etmekte olan bir özel hastanede görev yapan çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri araştırmaktır.

4.2. Yapılan Değerlendirmenin Neleri Kapsadığı

Çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak motivasyon ve etkileyen faktörler üzerinde durulmuş, ikinci olarak Bursa ilinde faaliyetine devam etmekte olan bir özel hastanede görev yapan sağlık çalışanları üzerinde anket yapılarak sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler ile iş ortamında hangi motivasyon faktörünün daha etkili olduğu incelemesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için motivasyonu etkileyen faktörler; yönetsel, bireysel, işle ilgili ve diğer faktörler olarak dört grupta incelenmiştir.

4.3. Yapılan Değerlendirmede Hangi Yöntemin Kullanıldığı

Bursa ilinde faaliyetine devam etmekte olan bir özel hastane çalışanlarının demografik yapıları ile sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler ile iş ortamında hangi motivasyon faktörünün daha etkili olduğu incelemesi amacıyla anket uygulaması yapılmıştır.

4.4. Yapılan Değerlendirmeye Ait Hipotezler

Araştırmanın temel hipotezi; *Sağlık işletmelerinde çalışanların demografik durumlarına göre motivasyonlarını etkileyen faktörler farklılık göstermektedir.*

Alt hipotezler:

H₁: Çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyonlarını etkileyen yönetsel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyonlarını etkileyen bireysel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyonlarını etkileyen iş ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyonlarını etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Çalışanların yaşlarına göre motivasyonlarını etkileyen yönetsel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Çalışanların yaşlarına göre motivasyonlarını etkileyen bireysel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Çalışanların yaşlarına göre motivasyonlarını etkileyen iş ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Çalışanların yaşlarına göre motivasyonlarını etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Çalışanların medeni durumlarına göre motivasyonlarını etkileyen yönetsel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10: Çalışanların medeni durumlarına göre motivasyonlarını etkileyen bireysel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Çalışanların medeni durumlarına göre motivasyonlarını etkileyen iş ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12: Çalışanların medeni durumlarına göre motivasyonlarını etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13: Çalışanların eğitim durumlarına göre motivasyonlarını etkileyen yönetsel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14: Çalışanların eğitim durumlarına göre motivasyonlarını etkileyen bireysel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15: Çalışanların eğitim durumlarına göre motivasyonlarını etkileyen iş ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H16: Çalışanların eğitim durumlarına göre motivasyonlarını etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H17: Çalışanların görev yaptıkları kliniklere göre motivasyonlarını etkileyen yönetsel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H18: Çalışanların görev yaptıkları kliniklere göre motivasyonlarını etkileyen bireysel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H19: Çalışanların görev yaptıkları kliniklere göre motivasyonlarını etkileyen iş ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H20: Çalışanların görev yaptıkları kliniklere göre motivasyonlarını etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H21: Çalışanların mesleklerine göre motivasyonlarını etkileyen yönetsel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H22: Çalışanların mesleklerine göre motivasyonlarını etkileyen bireysel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H23: Çalışanların mesleklerine göre motivasyonlarını etkileyen iş ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₄: Çalışanların mesleklerine göre motivasyonlarını etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₅: Çalışanların sağlık sektöründe çalışma sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen yönetsel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₆: Çalışanların sağlık sektöründe çalışma sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen bireysel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₇: Çalışanların sağlık sektöründe çalışma sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen iş ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₈: Çalışanların sağlık sektöründe çalışma sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₉: Çalışanların aylık gelirlerine göre motivasyonlarını etkileyen yönetsel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₀: Çalışanların aylık gelirlerine göre motivasyonlarını etkileyen bireysel faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₁: Çalışanların aylık gelirlerine göre motivasyonlarını etkileyen iş ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₂: Çalışanların aylık gelirlerine göre motivasyonlarını etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.5. Değerlendirmede Kullanılan Anketin Belirlenmesine Dair Bilgi

Araştırma için veri toplama aracı olarak literatür taramasından ve geçmiş yıllarda personel motivasyonu üzerine yapılan bilimsel çalışmalarda da kullanılan Dokuz Eylül Üniversitesi Mehmet SOYKENAR'a ait Ek-1'de ki anket hastanedeki sağlık personeline uygulanmıştır. Anket soruları, yüz yüze görüşme şeklinde yapılmıştır. Bazı kliniklerde ise personelin iş yoğunluğu nedeniyle yüz yüze yapılamamış, o bölümde çalışan bir kişiye anketin yapılış tekniği ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Anket uygulanmadan önce başta Bursa Özel Hayat Hastanesi yönetiminden ve birim sorumlularından izin alınmış, anketörlerin sorulara net olarak cevap verebilmelerini sağlayacak şartlar oluşturulmuş ve yapılan anketin sadece bu araştırma için kullanılacağı kendilerine açıklanmıştır.

Tanımlayıcı nitelikte olan anketimiz iki bölümden ve kırk beş sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde medeni durum ve kişisel bilgilerle ilgili sorulara, ikinci bölümde ise motivasyonu etkileyen, yönetsel, bireysel, iş ile ilgili ve diğer faktörlere ilişkin sorular yer almıştır. Sorular “Kesinlikle Katılıyorum” dan “Kesinlikle

Katılmıyorum” arasında 5’li likert ölçek sisteminde oluşturulmuştur. Ölçeğin toplamından ve yönetsel, bireysel, iş ile ilgili ve diğer motivasyon faktörlerinden alınan toplam puanın yüksekliği, ilgili faktörün motivasyonu artırmada etkili olduğunu göstermektedir.

4.6. Örneklem

30 doktor ve 70 personelin çalıştığı Hayat Hastanesi’nin Bütün çalışanları örneklem olarak alınmıştır.

4.7. Değerlendirmede Kullanılan Analiz Methodları

Tüm anket soruları SSPS 23.0 (Statistical Package For Social Science) ortamına aktarılarak istatistiksel veriler oluşturulmuştur. Bireylerin tanıtıcı özellikleri ile ilgili veriler; sayı ve yüzdelik ile değerlendirilmiştir. Verilerin incelenmesinde frekans, t testi ve Anova analizi istatistiksel yöntemi kullanılmıştır.

Bağımlı değişkenler: Düzenlenen anket sorularının çalışanların görüşlerinin belirlenmesi ile ilgili kısmı oluşturmuştur.

Bağımsız değişkenler: Araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, tahsil, medeni hal) ile ilgili sorular oluşturmuştur.

T-testi:

t – testi iki ortalamanın karşılaştırılmasında kullanılan bir analiz yöntemidir. Eğer karşılaştıracağınız ortalama sayısı ikinin üzerinde ise Varyans Analizi yöntemini kullanmanız gerekecektir.

Tek Örneklem t – Testi

Tek Örneklem t – Testinde, aynı örneklemin ölçülen ortalaması ile tahmin edilen ya da bilinen ortalaması karşılaştırılır. Tek Örneklem t – Testi yapılan tahminin belirli bir anlamlılık düzeyinde doğru olup olmadığı gösterir. “Anlamlılık düzeyi” denilmekte çünkü ana kitledeki tüm bireyler hesaba katılmadığından ulaşılan sonuçta yanılma ihtimali her zaman olacaktır. Bu yanılma olasılığı; “0,05” anlamlılık düzeyi için % 5, “0,01” anlamlılık düzeyi içinse % 1 düzeyindedir. Örneği; Ziraat Bankası gibi 24.000 kişinin çalıştığı büyük bir kuruluştaki anket çalışması yapılmak istenildiğinde herkese anket uygulama maliyetli olacaktır. Bu durumda örneklem yapılır ve rastgele 400 kişi seçilir. Burada rastgele seçilen örneklemin örneklemin ana kütledeki özelliklerini yansıtmadığı Tek Örneklem t – Testi ile ölçümlenir.

Bunun yanında bir konuya ilişkin tahminlerin doğru olup olmadığı da Tek Örneklem t – Testi kullanılarak test edilmektedir. Örneğin bir şehirdeki insanların yaş ortalaması 40 olarak tahmin edilmektedir. Daha sonra rastgele 100 kişi seçilir ve bunların yaş ortalaması hesaplanır. Fakat örneklemin ortalaması 42 çıkmıştır. Tahminin hatalı olup olmadığı Tek Örneklem t – Testi ile yapılır. Çünkü hata örneklemden de kaynaklanabilir. Diğer bir ifade ile başka bir 100'lük grup seçilse bu grubun yaş ortalaması 38 çıkabilir. Ama sıfır hata istenildiğinde herkesin hesaba katılması gerekir. Burada hangi istatistik yöntemi ve hangi programı kullanılırsa kullanılsın her zaman bir yanılma payı olacağının unutulmaması gerektir.

Bağımsız Örneklem t – Testi

Bağımsız örneklem t-testinde ise tek örneklem t-testinden farklı olarak iki ayrı grubun ortalamaları karşılaştırılır. Örneğin feminizm konusunda erkek ve kadınların görüşleri arasında fark olup olmadığı test edilmek istenildiğinde bağımsız örneklem t-testini kullanılmaktadır. Benzer şekilde evli ve bekar kadınların kozmetik harcamaları arasında fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile bulunmaktadır.

Varyans Analizi

Karşılaştırma yapılmak istenilen iki fazla farklı grup arasında karşılaştırma yapma durumunda varyans analizi kullanılmaktadır. Varyans analizi de t-testinde olduğu gibi farklı yöntemler içermektedir.

- Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi

Bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizinde ikiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılır. Örneğin evlilik hakkındaki görüşlerin medeni duruma (evli, bekar, dul) göre farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenildiğinde tek yönlü varyans analizi kullanılmaktadır. Benzer şekilde farklı eğitim düzeylerindeki kadınların kozmetik harcamaları arasında fark olup olmadığını bulmak için kullanılacak yöntem de yine bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizidir. Varyans analizi farklı grupların birbirinden farklı olup olmadığını gösterir. Ancak farklılıkların hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin bilgi içermez. Bunun için varyans analizlerine ilave olarak Turkey testinin yapılmasında yarar vardır.

- Bağımsız Örneklem İki Yönlü Varyans Analizi

Bağımsız örneklem iki yönlü varyans analizi, belli bir bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin ortak etkisini ölçmek için kullanılır.

- İlişkili Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi

Ölçüm sayısının ikiden fazla olduğu durumlar ile ikiden fazla konuya ilişkin görüşlerin karşılaştırılmasında ise İlişkili Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi yöntemini kullanılmaktadır.

4.8. Bulgular ve Tartışma

4.8.1. Sosyo-demografik bulgular

Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Kadın	74	74,0
	Erkek	26	26,0
	Toplam	100	100,0
Yaş	18-24	27	27,0
	25-34	42	42,0
	35-44	22	22,0
	45-49	3	3,0
	50 ve üstü	6	6,0
	Toplam	100	100,0
Medeni durum	Evli	59	59,0
	Bekar	40	40,0
	Dul	1	1,0
	Toplam	100	100,0
Eğitim düzeyiniz	İlköğretim	1	1,0
	Lise ve dengi okul	26	26,0
	Yüksekokul- Fakülte	56	56,0
	Yüksek Lisans	11	11,0
	Doktora	6	6,0
	Toplam	100	100,0
Çalışılan klinik	İdari	21	21,0
	Muhasebe	17	17,0
	Sekreter	17	17,0
	Kadın hastalıkları ve doğum	5	5,0
	Acil	8	8,0
	Anlaşmalı kurumlar	1	1,0
	Laboratuvar	7	7,0
	Poliklinik	13	13,0
	Santral	3	3,0
	Göz	4	4,0
	Radyoloji	2	2,0
	Fizyoterapi	2	2,0
	Toplam	100	100,0
Mesleğiniz	Doktor (Uzman-Pratisyen Doktor)	11	11,0
	Sağlık idarecisi	5	5,0
	Hemşire-Ebe	9	9,0
	Sağlık memuru	5	5,0
	Teknisyen	10	10,0
	Diğer Sağlık Personeli	60	60,0
	Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre kadın %74,0 (n=74), erkek %26,0 (n=26), yaşlarına göre 18-24 yaş arası %27,0 (n=27), 25-34 yaş arası %42,0

(n=42), 35-44 yaş arası %22,0 (n=22), 45-49 yaş arası %3,0 (n=3), 50 yaş ve üstü %6,0 (n=6), medeni durumlarına göre evli %59,0 (n=59), bekar %40,0 (n=40), dul %1,0 (n=1), eğitim durumlarına göre ilköğretim %1,0 (n=1), lise ve dengi okul %26,0 (n=26), Yüksekokul- Fakülte %56,0 (n=56), Yüksek Lisans %11,0 (n=11), Doktora %6,0 (n=6), çalıştıkları yerlere göre; İdari %21,0 (n=21), Muhasebe %17,0 (n=17), Sekreter %17,0 (n=17), Kadın hastalıkları ve doğum %5,0 (n=5), Acil %8,0 (n=8), Anlaşmalı kurumlar %1,0 (n=1), Laboratuvar %7,0 (n=7), Poliklinik %13,0 (n=13), Santral %3,0 (n=3), Göz %4,0 (n=4), Radyoloji %2,0 (n=2), Fizyoterapi %2,0 (n=2), mesleklerine göre Doktor (Uzman-Pratisyen Doktor) %11,0 (n=11), sağlık idarecisi %5,0 (n=5), Hemşire-Ebe %9,0 (n=9), Sağlık memuru %5,0 (n=5), Teknisyen %10,0 (n=10), Diğer Sağlık Personeli %60,0 (n=60) olarak bulunmuştur.

Tablo 2. Araştırmaya katılanların demografik dağılımı (Devam)

	n	%	
Sağlık sektöründe ne kadar süredir çalışıyorsunuz	0-5 yıl	57	57,0
	6-10 yıl	16	16,0
	11-15 yıl	12	12,0
	16-20 yıl	6	6,0
	21-25 yıl	3	3,0
	26 yıl ve üstü	6	6,0
	Toplam	100	100,0
Aylık ne kadar ücret alıyorsunuz	1400 TL	39	39,0
	1400-1799 TL	27	27,0
	1800-1999 TL	8	8,0
	2000-2999 TL	9	9,0
	3000 TL ve üzeri	17	17,0
	Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların Sağlık sektöründe ne kadar süredir çalıştıklarına göre; 0-5 yıl %57,0 (n=57), 6-10 yıl %16,0 (n=16), 11-15 yıl %12,0 (n=12), 16-20 yıl %6,0 (n=6), 21-25 yıl %3,0 (n=3), 26 yıl ve üstü %6,0 (n=6), aylık ne kadar ücret aldıklarına göre; 1400 TL %39,0 (n=39), 1400-1799 TL %27,0 (n=27), 1800-1999 TL %8,0 (n=8), 2000-2999 TL %9,0 (n=9), 3000 TL ve üzeri %17,0 (n=17) olarak bulunmuştur.

4.8.2. Cinsiyet Grupları ve Motivasyon Faktörleri

Motivasyon faktörleri ile cinsiyetler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar cinsiyetlerine göre “Kadın” ve “Erkek” olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların cinsiyet gruplarına göre motivasyon faktörleri

boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları ve bağımsız örneklem T-Testi Tablo 3 ve 4’de sunulmuştur.

Tablo 3. Cinsiyet İle Motivasyon Faktörleri Grup Analizi

Grup Analizi					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Yönetimsel faktörler	Kadın	74	4,0958	,50803	,05906
	Erkek	26	4,0664	,35402	,06943
Bireyle ilgili faktörler	Kadın	74	3,8181	,63835	,07421
	Erkek	26	3,9734	,31299	,06138
İş İle ilgili faktörler	Kadın	74	3,7587	,57675	,06705
	Erkek	26	3,5934	,87849	,17229
Diğer faktörler	Kadın	74	4,2736	,67890	,07892
	Erkek	26	3,9808	1,01223	,19852

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan 74 kadın sağlık çalışanının motivasyonuna etki eden yönetsel faktörlerin ortalaması 4,0958, iş ile ilgili faktörlerin ortalaması 3,7587, diğer faktörlerin ortalaması 4,2736 iken araştırmaya katılan 26 erkek sağlık çalışanının motivasyonuna etki eden yönetsel faktörlerin ortalaması 4,0664, iş ile ilgili faktörlerin ortalaması 3,5934, diğer faktörlerin ortalaması 3,9808 bulunmuştur.

Bunun yanında araştırmaya katılan 26 erkek sağlık çalışanının motivasyonuna etki eden bireysel faktörlerin ortalaması 3,9734 iken 74 sağlık çalışanının ortalaması 3,8181 bulunmuştur.

Tablo 4. Cinsiyet İle Motivasyon Faktörleri Bağımsız Örneklem T-Test

Bağımsız Örneklem T-Test										
		Varyansların Eşitliği Levene Testi		t-testi Araçlarının Eşitliği						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-üçlü)	Ortalama Farklılık	Std. Hata Farklılık	95% Güven Aralığı Farklılık	
									Alt	Üst
Yönetimsel faktörler	Eşit varyanslar varsayılmaktadır	2,326	,130	,272	98	,786	,02939	,10795	-,18484	,24362
	Eşit varyanslar varsayılmamaktadır			,322	62,976	,748	,02939	,09115	-,15276	,21154
Bireyle ilgili faktörler	Eşit varyanslar varsayılmaktadır	2,120	,149	-1,188	98	,238	-,15529	,13067	-,41460	,10403
	Eşit varyanslar varsayılmamaktadır			-1,612	87,482	,110	-,15529	,09630	-,34668	,03611
İş İle ilgili faktörler	Eşit varyanslar varsayılmaktadır	1,416	,237	1,087	98	,280	,16528	,15202	-,13640	,46697
	Eşit varyanslar varsayılmamaktadır			,894	32,887	,378	,16528	,18487	-,21089	,54145
Diğer faktörler	Eşit varyanslar varsayılmaktadır	1,758	,188	1,652	98	,102	,29288	,17728	-,05894	,64469
	Eşit varyanslar varsayılmamaktadır			1,371	33,243	,180	,29288	,21363	-,14163	,72739

Kadın ve erkek çalışanların motivasyonlarına etki eden faktörlerinin ortalamaları arasındaki farkın anlamlı bir fark olup olmadığını beşinci tablodaki Sig. (2-üçlü) değerinden anlayabiliriz. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denir. Yapmış olduğumuz analizde;

Yönetmel faktörler anlamlılık değeri $0,786 > 0,05$ olduğundan sağlık çalışanlarının motivasyonuna etki eden yönetmel faktörler cinsiyete göre değişmemektedir. $p > 0,05$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilir.

Bireysel faktörler anlamlılık değeri $0,238 > 0,05$ olduğundan sağlık çalışanlarının motivasyonuna etki eden bireysel faktörler cinsiyete göre değişmemektedir. $p > 0,05$ olduğundan H_2 hipotezi reddedilir.

İş ilgili faktörler anlamlılık değeri $0,280 > 0,05$ olduğundan sağlık çalışanlarının motivasyonuna etki eden iş ile ilgili faktörler cinsiyete göre değişmemektedir. $p > 0,05$ olduğundan H_3 hipotezi reddedilir.

Diğer faktörler anlamlılık değeri $0,102 > 0,05$ olduğundan sağlık çalışanlarının motivasyonuna etki eden diğer faktörler cinsiyete göre değişmemektedir. $p > 0,05$ olduğundan H_4 hipotezi reddedilir.

4.8.3. Yaş Grupları ve Motivasyon Faktörleri

Motivasyon faktörleri ile yaş grupları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar yaşlarına göre gruplandırılmıştır. Katılımcıların yaş gruplarına göre motivasyon faktörleri boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 5 ve 6'da sunulmuştur.

Tablo 5. Yaş Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik									
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Yönetimsel faktörler	18-24	27	4,2963	,50085	,09639	4,0982	4,4944	3,36	5,00
	25-34	42	4,0216	,46477	,07172	3,8768	4,1665	2,36	4,91
	35-44	22	3,9711	,43134	,09196	3,7798	4,1623	3,00	4,91
	45-49	3	4,0909	,24052	,13887	3,4934	4,6884	3,82	4,27
	50 ve üstü	6	4,0455	,42930	,17526	3,5949	4,4960	3,45	4,55
	Toplam	100	4,0882	,47131	,04713	3,9947	4,1817	2,36	5,00
Bireyle ilgili faktörler	18-24	27	3,9516	,54147	,10421	3,7374	4,1658	1,92	4,62
	25-34	42	3,8736	,57106	,08812	3,6957	4,0516	1,00	4,62
	35-44	22	3,6259	,65971	,14065	3,3334	3,9184	1,00	4,38
	45-49	3	4,1026	,16013	,09245	3,7048	4,5003	3,92	4,23
	50 ve üstü	6	4,0641	,34885	,14242	3,6980	4,4302	3,69	4,54
	Toplam	100	3,8585	,57436	,05744	3,7445	3,9724	1,00	4,62
İş ile ilgili faktörler	18-24	27	3,9259	,46607	,08970	3,7416	4,1103	3,14	4,86
	25-34	42	3,6531	,75007	,11574	3,4193	3,8868	1,00	4,71
	35-44	22	3,6818	,50830	,10837	3,4564	3,9072	2,71	4,57
	45-49	3	2,8571	1,60992	,92949	-1,1421	6,8564	1,00	3,86
	50 ve üstü	6	3,7619	,48375	,19749	3,2542	4,2696	3,14	4,29
	Toplam	100	3,7157	,66744	,06674	3,5833	3,8481	1,00	4,86
Diğer faktörler	18-24	27	4,4815	,48001	,09238	4,2916	4,6714	3,25	5,00
	25-34	42	4,1905	,86745	,13385	3,9202	4,4608	1,00	5,00
	35-44	22	3,9773	,60212	,12837	3,7103	4,2442	2,25	5,00
	45-49	3	3,5000	2,17945	1,25831	-1,9141	8,9141	1,00	5,00
	50 ve üstü	6	4,1250	,66615	,27195	3,4259	4,8241	3,25	5,00
	Toplam	100	4,1975	,78439	,07844	4,0419	4,3531	1,00	5,00

Descriptive tablosundaki ortalama değerler, tablonun en solunda bulunan yaş gruplarına göre çalışanların motivasyonlarına etki eden faktörlerin ortalama düzeylerini göstermektedir.

Yaş gruplarına göre 18-24 yaş grubu çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörlerin ortalamaları (4,2963) en yüksek düzeyde iken 35-44 yaş grubu çalışanların ortalamaları (3,9711) en düşük düzeydedir.

Yaş gruplarına göre 45-49 yaş grubu çalışanların motivasyonlarına etki eden bireysel faktörlerin ortalamaları (4,1026) en yüksek düzeyde iken 35-44 yaş grubu çalışanların ortalamaları (3,6259) en düşük düzeydedir.

Yaş gruplarına göre 18-24 yaş grubu çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalamaları (3,9259) en yüksek düzeyde iken 45-49 yaş grubu çalışanların ortalamaları (2,8571) en düşük düzeydedir.

Yaş gruplarına göre 18-24 yaş grubu çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörlerin ortalamaları (4,4815) en yüksek düzeyde iken 45-49 yaş grubu çalışanların ortalamaları (3,5000) en düşük düzeydedir.

Tablo 6. Yaş Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Yönetimsel faktörler	Gruplar arasında	1,668	4	,417	1,949	,109
	Gruplar içinde	20,323	95	,214		
	Toplam	21,991	99			
Bireyle ilgili faktörler	Gruplar arasında	1,866	4	,467	1,439	,227
	Gruplar içinde	30,793	95	,324		
	Toplam	32,659	99			
İş İle ilgili faktörler	Gruplar arasında	3,607	4	,902	2,116	,085
	Gruplar içinde	40,494	95	,426		
	Toplam	44,102	99			
Diğer faktörler	Gruplar arasında	4,738	4	1,184	2,003	,100
	Gruplar içinde	56,174	95	,591		
	Toplam	60,912	99			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre;

Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler için anlamlılık değeri $p=0,109>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_5 hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,227>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_6 hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,085>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_7 hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için anlamlılık değeri $p=0,100>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_8 hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.8.4. Medeni Durum Grupları ve Motivasyon Faktörleri

Motivasyon faktörleri ile medeni durum grupları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar medeni durumlarına göre gruplandırılmıştır. Katılımcıların medeni durum gruplarına göre motivasyon faktörleri boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 7 ve 8’de sunulmuştur.

Tablo 7. Medeni Durum Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik									
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Yönetimsel faktörler	Evli	59	4,0324	,42532	,05537	3,9215	4,1432	3,00	5,00
	Bekar	40	4,1614	,53028	,08384	3,9918	4,3310	2,36	5,00
	Dul	1	4,4545	4,45	4,45
	Toplam	100	4,0882	,47131	,04713	3,9947	4,1817	2,36	5,00
Bireyle ilgili faktörler	Evli	59	3,8214	,56930	,07412	3,6730	3,9697	1,00	4,62
	Bekar	40	3,9019	,58841	,09304	3,7137	4,0901	1,00	4,62
	Dul	1	4,3077	4,31	4,31
	Toplam	100	3,8585	,57436	,05744	3,7445	3,9724	1,00	4,62
İş ile ilgili faktörler	Evli	59	3,6150	,69392	,09034	3,4342	3,7958	1,00	4,71
	Bekar	40	3,8500	,61035	,09650	3,6548	4,0452	1,00	4,86
	Dul	1	4,2857	4,29	4,29
	Toplam	100	3,7157	,66744	,06674	3,5833	3,8481	1,00	4,86
Diğer faktörler	Evli	59	4,0424	,81494	,10610	3,8300	4,2547	1,00	5,00
	Bekar	40	4,4063	,69034	,10915	4,1855	4,6270	1,00	5,00
	Dul	1	5,0000	5,00	5,00
	Toplam	100	4,1975	,78439	,07844	4,0419	4,3531	1,00	5,00

Medeni durum gruplarına göre bekar çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörlerin ortalamaları (4,1614) en yüksek düzeyde iken evli çalışanların ortalamaları (4,0324) en düşük düzeydedir.

Medeni durum gruplarına göre bekar çalışanların motivasyonlarına etki eden bireysel faktörlerin ortalamaları (3,9019) en yüksek düzeyde iken evli çalışanların ortalamaları (3,8214) en düşük düzeydedir.

Medeni durum gruplarına göre bekar çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalamaları (3,8500) en yüksek düzeyde iken evli çalışanların ortalamaları (3,6150) en düşük düzeydedir.

Medeni durum gruplarına göre bekar çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörlerin ortalamaları (4,4063) en yüksek düzeyde iken evli çalışanların ortalamaları (4,0424) en düşük düzeydedir.

Tablo 8. Medeni Durum Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Yönetimsel faktörler	Gruplar arasında	,532	2	,266	1,203	,305
	Gruplar içinde	21,459	97	,221		
	Toplam	21,991	99			
Bireyle ilgili faktörler	Gruplar arasında	,358	2	,179	,538	,585
	Gruplar içinde	32,301	97	,333		
	Toplam	32,659	99			
İş İle ilgili faktörler	Gruplar arasında	1,645	2	,822	1,879	,158
	Gruplar içinde	42,457	97	,438		
	Toplam	44,102	99			
Diğer faktörler	Gruplar arasında	3,807	2	1,903	3,233	,044
	Gruplar içinde	57,105	97	,589		
	Toplam	60,912	99			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre;

Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler için anlamlılık değeri $p=0,305>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_9 hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler medeni durum gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,585>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{10} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler medeni durum gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,158>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{11} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler medeni durum gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için anlamlılık değeri $p=0,044<0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için $p<0,05$ olduğundan H_{12} hipotezi kabul edilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler medeni durum gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.8.5. Eğitim Durumu Grupları ile Motivasyon Faktörleri

Motivasyon faktörleri ile eğitim durum grupları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar eğitim durumlarına göre gruplandırılmıştır. Katılımcıların eğitim durum gruplarına göre motivasyon faktörleri boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 9 ve 10’da sunulmuştur.

Tablo 9. Eğitim Durumu Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu

		Tanımlayıcı İstatistik							
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Yönetimsel faktörler	İlköğretim	1	5,0000	5,00	5,00
	Lise ve dengi okul	26	4,0769	,46688	,09156	3,8883	4,2655	3,00	4,82
	Yüksekokul-Fakülte	56	4,1299	,49547	,06621	3,9972	4,2626	2,36	5,00
	Yüksek Lisans	11	3,8347	,22570	,06805	3,6831	3,9863	3,55	4,27
	Doktora	6	4,0606	,42120	,17195	3,6186	4,5026	3,45	4,55
	Toplam	100	4,0882	,47131	,04713	3,9947	4,1817	2,36	5,00
Bireyle ilgili faktörler	İlköğretim	1	4,4615	4,46	4,46
	Lise ve dengi okul	26	4,0118	,37223	,07300	3,8615	4,1622	3,15	4,62
	Yüksekokul-Fakülte	56	3,8516	,52498	,07015	3,7111	3,9922	1,00	4,62
	Yüksek Lisans	11	3,3846	,99763	,30080	2,7144	4,0548	1,00	4,08
	Doktora	6	4,0256	,30641	,12509	3,7041	4,3472	3,69	4,54
	Toplam	100	3,8585	,57436	,05744	3,7445	3,9724	1,00	4,62
İş İle ilgili faktörler	İlköğretim	1	4,0000	4,00	4,00
	Lise ve dengi okul	26	3,5055	,94694	,18571	3,1230	3,8880	1,00	4,71
	Yüksekokul-Fakülte	56	3,8112	,55503	,07417	3,6626	3,9599	1,00	4,86
	Yüksek Lisans	11	3,6494	,40083	,12086	3,3801	3,9186	3,14	4,57
	Doktora	6	3,8095	,50843	,20757	3,2760	4,3431	3,14	4,29
	Toplam	100	3,7157	,66744	,06674	3,5833	3,8481	1,00	4,86
Diğer faktörler	İlköğretim	1	5,0000	5,00	5,00
	Lise ve dengi okul	26	4,1058	1,10493	,21669	3,6595	4,5521	1,00	5,00
	Yüksekokul-Fakülte	56	4,2143	,67995	,09086	4,0322	4,3964	1,00	5,00
	Yüksek Lisans	11	4,2727	,42507	,12816	3,9872	4,5583	3,75	4,75
	Doktora	6	4,1667	,66458	,27131	3,4692	4,8641	3,25	5,00
	Toplam	100	4,1975	,78439	,07844	4,0419	4,3531	1,00	5,00

Eğitim durumu gruplarına göre yüksekokul ya da fakülte mezunu çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörlerin ortalamaları (4,1299) en yüksek düzeyde iken yüksek lisans mezunu çalışanların ortalamaları (3,8347) en düşük düzeydedir.

Eğitim durumu gruplarına göre doktora yapan çalışanların motivasyonlarına etki eden bireysel faktörlerin ortalamaları (4,0256) en yüksek düzeyde iken yüksek lisans mezunu çalışanların ortalamaları (3,3846) en düşük düzeydedir.

Eğitim durumu gruplarına göre yüksekokul ya da fakülte mezunu çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalamaları (3,8112) en yüksek düzeyde iken lise ve dengi okul mezunu çalışanların ortalamaları (3,5055) en düşük düzeydedir.

Eğitim durumu gruplarına göre yüksek lisans mezunu çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörlerin ortalamaları (4,2727) en yüksek düzeyde iken lise ve dengi okul mezunu çalışanların ortalamaları (4,1058) en düşük düzeydedir.

Tablo 10. Eğitim Durumu Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Yönetimsel faktörler	Gruplar arasında	1,643	4	,411	1,918	,114
	Gruplar içinde	20,348	95	,214		
	Toplam	21,991	99			
Bireyle ilgili faktörler	Gruplar arasında	3,615	4	,904	2,956	,024
	Gruplar içinde	29,044	95	,306		
	Toplam	32,659	99			
İş ile ilgili faktörler	Gruplar arasında	1,842	4	,460	1,035	,393
	Gruplar içinde	42,260	95	,445		
	Toplam	44,102	99			
Diğer faktörler	Gruplar arasında	,947	4	,237	,375	,826
	Gruplar içinde	59,965	95	,631		
	Toplam	60,912	99			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre;

Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler için anlamlılık değeri $p=0,114>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{13} hipotezi reddedilir. Yani; alışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler eğitim durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,024<0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için $p<0,05$ olduğundan H_{14} hipotezi kabul edilir. Yani; alışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler eğitim durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,393>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{15} hipotezi reddedilir. Yani; alışanların

motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler eğitim durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için anlamlılık değeri $p=0,826>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{16} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler eğitim durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.8.6. Meslek Grupları ile Motivasyon Faktörleri

Motivasyon faktörleri ile meslek grupları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar mesleklerine göre gruplandırılmıştır. Katılımcıların meslek gruplarına göre motivasyon faktörleri boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 11 ve 12’de sunulmuştur.

Tablo 11. Meslek Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu

		Tanımlayıcı İstatistik							
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Yönetimsel faktörler	İdare	21	4,0952	,66896	,14598	3,7907	4,3997	2,36	5,00
	Muhasebe	17	4,1497	,48206	,11692	3,9019	4,3976	3,00	5,00
	Sekreter	17	3,9947	,31240	,07577	3,8340	4,1553	3,45	4,64
	Kadın hast. ve doğum	5	4,2182	,21894	,09791	3,9463	4,4900	3,91	4,45
	Acil	8	4,1136	,21595	,07635	3,9331	4,2942	3,73	4,36
	Anlaşılabilir kurumlar	1	4,8182	4,82	4,82
	Laboratuvar	7	3,8052	,48227	,18228	3,3592	4,2512	3,45	4,73
	Poliklinik	13	4,1119	,52899	,14671	3,7922	4,4316	3,45	5,00
	Santral	3	4,0606	,13887	,08017	3,7156	4,4056	3,91	4,18
	Göz	4	4,0000	,43281	,21641	3,3113	4,6887	3,55	4,45
	Radyoloji	2	4,1818	,12856	,09091	3,0267	5,3369	4,09	4,27
	Fizyoterapi	2	4,4545	,38569	,27273	,9892	7,9199	4,18	4,73
	Toplam	100	4,0882	,47131	,04713	3,9947	4,1817	2,36	5,00
Bireyle ilgili faktörler	İdare	21	3,7143	,84480	,18435	3,3297	4,0988	1,00	4,62
	Muhasebe	17	3,9321	,39494	,09579	3,7291	4,1352	3,15	4,46
	Sekreter	17	3,9683	,33756	,08187	3,7948	4,1419	3,23	4,62
	Kadın hastalıkları ve doğum	5	4,1385	,32363	,14473	3,7366	4,5403	3,69	4,46
	Acil	8	3,6538	1,11851	,39545	2,7188	4,5889	1,00	4,38
	Anlaşılabilir kurumlar	1	4,3077	4,31	4,31
	Laboratuvar	7	3,6813	,25678	,09705	3,4438	3,9188	3,31	4,00
	Poliklinik	13	3,8639	,36778	,10200	3,6417	4,0862	3,38	4,62
	Santral	3	3,6410	,24727	,14276	3,0268	4,2553	3,46	3,92
	Göz	4	4,0962	,15858	,07929	3,8438	4,3485	3,92	4,23
	Radyoloji	2	4,0000	,21757	,15385	2,0452	5,9548	3,85	4,15
	Fizyoterapi	2	4,0000	,54393	,38462	-,8870	8,8870	3,62	4,38
	Toplam	100	3,8585	,57436	,05744	3,7445	3,9724	1,00	4,62

Meslek gruplarına göre fizyoterapist çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörlerin ortalamaları (4,4545) en yüksek düzeyde iken Laborant çalışanların ortalamaları (3,8052) en düşük düzeydedir.

Meslek gruplarına göre kadın hastalıkları ve doğum çalışanlarının motivasyonlarına etki eden bireysel faktörlerin ortalamaları (4,1385) en yüksek düzeyde iken santral çalışanlarının ortalamaları (3,6410) en düşük düzeydedir.

Tablo 12. Meslek Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu (Devam)

		Tanımlayıcı İstatistik							
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
İş İle ilgili faktörler	İdare	21	3,7483	,82178	,17933	3,3742	4,1224	1,00	4,86
	Muhasebe	17	3,8824	,46903	,11376	3,6412	4,1235	2,71	4,43
	Sekreter	17	3,6303	,79066	,19176	3,2237	4,0368	1,00	4,57
	Kadın hast. ve doğum	5	3,8286	,44493	,19898	3,2761	4,3810	3,43	4,57
	Acil	8	3,4286	1,03861	,36721	2,5603	4,2969	1,00	4,43
	Anlaşılabilir kurumlar	1	3,8571	3,86	3,86
	Laboratuvar	7	3,6735	,69846	,26399	3,0275	4,3194	2,43	4,29
	Poliklinik	13	3,7143	,47380	,13141	3,4280	4,0006	3,14	4,57
	Santral	3	3,5714	,49487	,28571	2,3421	4,8008	3,00	3,86
	Göz	4	3,6429	,55328	,27664	2,7625	4,5233	2,86	4,14
	Radyoloji	2	3,7143	,20203	,14286	1,8991	5,5295	3,57	3,86
	Fizyoterapi	2	4,0000	,20203	,14286	2,1848	5,8152	3,86	4,14
	Toplam	100	3,7157	,66744	,06674	3,5833	3,8481	1,00	4,86
Diğer faktörler	İdare	21	4,1310	,90007	,19641	3,7212	4,5407	1,00	5,00
	Muhasebe	17	4,3971	,62537	,15167	4,0755	4,7186	3,25	5,00
	Sekreter	17	3,9706	,89216	,21638	3,5119	4,4293	1,00	5,00
	Kadın hast.ve doğum	5	4,5000	,35355	,15811	4,0610	4,9390	4,00	5,00
	Acil	8	4,0313	1,24955	,44178	2,9866	5,0759	1,00	4,75
	Anlaşılabilir kurumlar	1	4,7500	4,75	4,75
	Laboratuvar	7	4,2857	,44320	,16751	3,8758	4,6956	3,75	5,00
	Poliklinik	13	4,0385	,80910	,22440	3,5495	4,5274	2,25	5,00
	Santral	3	4,4167	,52042	,30046	3,1239	5,7095	4,00	5,00
	Göz	4	4,5000	,35355	,17678	3,9374	5,0626	4,00	4,75
	Radyoloji	2	4,7500	,35355	,25000	1,5734	7,9266	4,50	5,00
	Fizyoterapi	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
	Toplam	100	4,1975	,78439	,07844	4,0419	4,3531	1,00	5,00

Fizyoterapistlerin motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalamaları (3,8112) en yüksek düzeyde iken acil çalışanlarının ortalamaları (3,5055) en düşük düzeydedir. Radyoloji çalışanlarının motivasyonlarına etki eden diğer faktörlerin ortalamaları (4,7500) en yüksek düzeyde iken Sekreter çalışanların ortalamaları (3,9706) en düşük düzeydedir.

Tablo 13. Meslek Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Yönetimsel faktörler	Gruplar arasında	1,724	11	,157	,681	,753
	Gruplar içinde	20,267	88	,230		
	Toplam	21,991	99			
Bireyle ilgili faktörler	Gruplar arasında	2,331	11	,212	,615	,812
	Gruplar içinde	30,329	88	,345		
	Toplam	32,659	99			
İş İle ilgili faktörler	Gruplar arasında	1,620	11	,147	,305	,983
	Gruplar içinde	42,482	88	,483		
	Toplam	44,102	99			
Diğer faktörler	Gruplar arasında	4,211	11	,383	,594	,829
	Gruplar içinde	56,701	88	,644		
	Toplam	60,912	99			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre;

Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetsel faktörler için anlamlılık değeri $p=0,753>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetsel faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{17} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetsel faktörler meslek gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,812>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{18} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler meslek gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,983>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{19} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler meslek gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için anlamlılık değeri $p=0,829>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{20} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler meslek gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.8.7. Görev Grupları ile Motivasyon Faktörleri

Motivasyon faktörleri ile görev grupları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar görevlerine göre gruplandırılmıştır. Katılımcıların görev gruplarına göre motivasyon faktörleri boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 14 ve 15'de sunulmuştur.

Tablo 14. Görev Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik									
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Yönetimsel faktörler	Doktor (Uzman-Pratisyen Doktor)	11	4,0331	,35738	,10776	3,7930	4,2732	3,45	4,55
	Sağlık idarecisi	5	4,2364	,47062	,21047	3,6520	4,8207	3,64	4,91
	Hemşire-Ebe	9	3,9697	,28020	,09340	3,7543	4,1851	3,64	4,36
	Sağlık memuru	5	3,8727	,20929	,09360	3,6129	4,1326	3,55	4,09
	Teknisyen	10	3,6909	,63158	,19972	3,2391	4,1427	2,36	4,73
	Diğer Sağlık Personeli	60	4,1879	,46502	,06003	4,0678	4,3080	3,00	5,00
	Toplam	100	4,0882	,47131	,04713	3,9947	4,1817	2,36	5,00
Bireyle ilgili faktörler	Doktor (Uzman-Pratisyen Doktor)	11	4,0140	,31306	,09439	3,8037	4,2243	3,54	4,54
	Sağlık idarecisi	5	3,8462	,37290	,16677	3,3831	4,3092	3,46	4,46
	Hemşire-Ebe	9	3,6667	1,05401	,35134	2,8565	4,4769	1,00	4,38
	Sağlık memuru	5	4,0769	,30769	,13760	3,6949	4,4590	3,85	4,62
	Teknisyen	10	3,4846	,91165	,28829	2,8325	4,1368	1,00	4,15
	Diğer Sağlık Personeli	60	3,9038	,45135	,05827	3,7873	4,0204	1,92	4,62
	Toplam	100	3,8585	,57436	,05744	3,7445	3,9724	1,00	4,62
İş ile ilgili faktörler	Doktor (Uzman-Pratisyen Doktor)	11	3,8961	,48273	,14555	3,5718	4,2204	3,14	4,57
	Sağlık idarecisi	5	3,7429	,34107	,15253	3,3194	4,1663	3,29	4,14
	Hemşire-Ebe	9	3,5079	1,01798	,33933	2,7254	4,2904	1,00	4,57
	Sağlık memuru	5	3,5429	,68064	,30439	2,6977	4,3880	2,86	4,29
	Teknisyen	10	3,4286	1,03674	,32785	2,6869	4,1702	1,00	4,29
	Diğer Sağlık Personeli	60	3,7738	,57583	,07434	3,6251	3,9226	1,00	4,86
	Toplam	100	3,7157	,66744	,06674	3,5833	3,8481	1,00	4,86
Diğer faktörler	Doktor (Uzman-Pratisyen Doktor)	11	4,1591	,58387	,17604	3,7668	4,5513	3,25	5,00
	Sağlık idarecisi	5	4,1500	,57554	,25739	3,4354	4,8646	3,50	4,75
	Hemşire-Ebe	9	3,7778	1,28965	,42988	2,7865	4,7691	1,00	4,75
	Sağlık memuru	5	4,1000	,62750	,28062	3,3209	4,8791	3,25	5,00
	Teknisyen	10	4,1250	1,19170	,37685	3,2725	4,9775	1,00	5,00
	Diğer Sağlık Personeli	60	4,2917	,66728	,08615	4,1193	4,4640	1,00	5,00
	Toplam	100	4,1975	,78439	,07844	4,0419	4,3531	1,00	5,00

Görev gruplarına göre fizyoterapist çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetsel faktörlerin ortalamaları (4,4545) en yüksek düzeyde iken Laborant çalışanların ortalamaları (3,8052) en düşük düzeydedir.

Görev gruplarına göre sağlık memurlarının motivasyonlarına etki eden bireysel faktörlerin ortalamaları (4,0140) en yüksek düzeyde iken Teknisyenlerin ortalamaları (3,4846) en düşük düzeydedir.

Görev gruplarına göre doktorların (Uzman-Pratisyen Doktor) motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalamaları (3,8961) en yüksek düzeyde iken teknisyenlerin ortalamaları (3,4286) en düşük düzeydedir.

Görev gruplarına göre diğer sağlık personelinin motivasyonlarına etki eden diğer faktörlerin ortalamaları (4,2917) en yüksek düzeyde iken Hemşire-Ebelerin ortalamaları (3,7778) en düşük düzeydedir.

Tablo 15. Görev Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Yönetimsel faktörler	Gruplar arasında	2,676	5	,535	2,605	,030
	Gruplar içinde	19,315	94	,205		
	Toplam	21,991	99			
Bireyle ilgili faktörler	Gruplar arasında	2,358	5	,472	1,463	,209
	Gruplar içinde	30,302	94	,322		
	Toplam	32,659	99			
İş İle ilgili faktörler	Gruplar arasında	1,927	5	,385	,859	,512
	Gruplar içinde	42,175	94	,449		
	Toplam	44,102	99			
Diğer faktörler	Gruplar arasında	2,245	5	,449	,719	,610
	Gruplar içinde	58,667	94	,624		
	Toplam	60,912	99			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre;

Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetsel faktörler için anlamlılık değeri $p=0,030<0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetsel faktörler için $p<0,05$ olduğundan H_{21} hipotezi kabul edilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetsel faktörler görev gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Post. Hoc. analizinde diğer sağlık personelinin katılımının (Doktor (Uzman-Pratisyen Doktor), Sağlık idarecisi, Hemşire-Ebe, Sağlık memuru ve Teknisyen) daha fazla olduğu bulunmuştur.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,209>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{22} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler görev gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,512>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{23} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler görev gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için anlamlılık değeri $p=0,610>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{24} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler görev gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.8.8. Sağlık Sektöründe Çalışma Süresi Grupları ile Motivasyon Faktörleri

Motivasyon faktörleri ile sağlık sektöründe çalışma süresi grupları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar sağlık sektöründe çalışma sürelerine göre gruplandırılmıştır. Katılımcıların sağlık sektöründe çalışma süreleri gruplarına göre motivasyon faktörleri boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 17 ve 18'de sunulmuştur.

Tablo 16. Sağlık Sektöründe Çalışma Süresi Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik									
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Yönetimsel faktörler	0-5 yıl	57	4,1340	,51744	,06854	3,9967	4,2713	2,36	5,00
	6-10 yıl	16	4,0341	,44768	,11192	3,7955	4,2726	3,45	5,00
	11-15 yıl	12	4,0000	,45702	,13193	3,7096	4,2904	3,45	4,91
	16-20 yıl	6	4,0000	,25062	,10231	3,7370	4,2630	3,64	4,36
	21-25 yıl	3	4,1212	,26243	,15152	3,4693	4,7731	3,82	4,27
	26 yıl ve üstü	6	4,0455	,42930	,17526	3,5949	4,4960	3,45	4,55
	Toplam	100	4,0882	,47131	,04713	3,9947	4,1817	2,36	5,00
Bireyle ilgili faktörler	0-5 yıl	57	3,8718	,59448	,07874	3,7141	4,0295	1,00	4,62
	6-10 yıl	16	3,8077	,80824	,20206	3,3770	4,2384	1,00	4,46
	11-15 yıl	12	3,7821	,34841	,10058	3,5607	4,0034	3,38	4,38
	16-20 yıl	6	3,6538	,19308	,07882	3,4512	3,8565	3,46	3,92
	21-25 yıl	3	4,1795	,04441	,02564	4,0692	4,2898	4,15	4,23
	26 yıl ve üstü	6	4,0641	,34885	,14242	3,6980	4,4302	3,69	4,54
	Toplam	100	3,8585	,57436	,05744	3,7445	3,9724	1,00	4,62
İş ile ilgili faktörler	0-5 yıl	57	3,7619	,69846	,09251	3,5766	3,9472	1,00	4,86
	6-10 yıl	16	3,8125	,50499	,12625	3,5434	4,0816	2,71	4,43
	11-15 yıl	12	3,6190	,46124	,13315	3,3260	3,9121	2,43	4,14
	16-20 yıl	6	3,5952	,56000	,22862	3,0075	4,1829	3,00	4,57
	21-25 yıl	3	2,8571	1,60992	,92949	-1,1421	6,8564	1,00	3,86
	26 yıl ve üstü	6	3,7619	,48375	,19749	3,2542	4,2696	3,14	4,29
	Toplam	100	3,7157	,66744	,06674	3,5833	3,8481	1,00	4,86
Diğer faktörler	0-5 yıl	57	4,2368	,80791	,10701	4,0225	4,4512	1,00	5,00
	6-10 yıl	16	4,4219	,47186	,11797	4,1704	4,6733	3,50	5,00
	11-15 yıl	12	4,0000	,72300	,20871	3,5406	4,4594	2,25	5,00
	16-20 yıl	6	4,0417	,33229	,13566	3,6929	4,3904	3,50	4,50
	21-25 yıl	3	3,5000	2,17945	1,25831	-1,9141	8,9141	1,00	5,00
	26 yıl ve üstü	6	4,1250	,66615	,27195	3,4259	4,8241	3,25	5,00
	Toplam	100	4,1975	,78439	,07844	4,0419	4,3531	1,00	5,00

Sağlık sektöründe çalışma süresi gruplarına göre 0-5 yıl arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörlerin ortalamaları (4,1340) en yüksek düzeyde iken 11-15 yıl arası olan çalışanların ortalamaları (4,0000) en düşük düzeydedir.

Sağlık sektöründe çalışma süresi gruplarına göre 21-25 yıl arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden bireysel faktörlerin ortalamaları (4,1795) en yüksek düzeyde iken 16-20 yıl arası olanların ortalamaları (3,6538) en düşük düzeydedir.

Sağlık sektöründe çalışma süresi gruplarına göre 6-10 yıl arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalamaları (3,8125) en yüksek düzeyde iken 21-25 yıl arası olan çalışanların ortalamaları (2,8571) en düşük düzeydedir.

Sağlık sektöründe çalışma süresi gruplarına göre 6-10 yıl arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörlerin ortalamaları (4,4219) en yüksek düzeyde iken 21-25 yıl arası olan çalışanların ortalamaları (3,5000) en düşük düzeydedir.

Tablo 17. Sağlık Sektöründe Çalışma Süresi Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Yönetimsel faktörler	Gruplar arasında	,321	5	,064	,278	,924
	Gruplar içinde	21,670	94	,231		
	Toplam	21,991	99			
Bireyle ilgili faktörler	Gruplar arasında	,936	5	,187	,554	,735
	Gruplar içinde	31,724	94	,337		
	Toplam	32,659	99			
İş İle ilgili faktörler	Gruplar arasında	2,695	5	,539	1,224	,304
	Gruplar içinde	41,407	94	,440		
	Toplam	44,102	99			
Diğer faktörler	Gruplar arasında	2,999	5	,600	,973	,438
	Gruplar içinde	57,913	94	,616		
	Toplam	60,912	99			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre;

Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler için anlamlılık değeri $p=0,924>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{25} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler sağlık sektöründe çalışma süresi gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,735>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{26} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler sağlık sektöründe çalışma süresi gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,304>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{27} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler sağlık sektöründe çalışma süresi gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için anlamlılık değeri $p=0,438>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{28} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler sağlık sektöründe çalışma süresi gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.8.9. Aylık Ücret Grupları ile Motivasyon Faktörleri

Motivasyon faktörleri ile aylık ücret grupları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere katılımcılar aylık ücretlerine göre gruplandırılmıştır. Katılımcıların aylık ücret gruplarına göre motivasyon faktörleri boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 19 ve 20’de sunulmuştur.

Tablo 18. Aylık Ücret Grupları ile Motivasyon Faktörleri Ortalama Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik									
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Yönetimsel faktörler	1400 TL	39	4,1725	,49036	,07852	4,0135	4,3314	3,00	5,00
	1400-1799 TL	27	4,1111	,43623	,08395	3,9385	4,2837	3,45	5,00
	1800-1999 TL	8	3,7159	,61358	,21693	3,2029	4,2289	2,36	4,36
	2000-2999 TL	9	4,1414	,45023	,15008	3,7953	4,4875	3,55	4,91
	3000 TL ve üzeri	17	4,0053	,36288	,08801	3,8188	4,1919	3,45	4,73
	Toplam	100	4,0882	,47131	,04713	3,9947	4,1817	2,36	5,00
Bireyle ilgili faktörler	1400 TL	39	3,8797	,50219	,08041	3,7169	4,0425	1,92	4,62
	1400-1799 TL	27	4,0171	,34224	,06586	3,8817	4,1525	3,23	4,62
	1800-1999 TL	8	3,0577	1,28701	,45503	1,9817	4,1337	1,00	4,00
	2000-2999 TL	9	3,9658	,34209	,11403	3,7029	4,2288	3,46	4,46
	3000 TL ve üzeri	17	3,8778	,31253	,07580	3,7171	4,0385	3,46	4,54
	Toplam	100	3,8585	,57436	,05744	3,7445	3,9724	1,00	4,62
İş ile ilgili faktörler	1400 TL	39	3,7509	,63103	,10104	3,5464	3,9555	1,00	4,71
	1400-1799 TL	27	3,8148	,72823	,14015	3,5267	4,1029	1,00	4,86
	1800-1999 TL	8	3,0893	1,01860	,36013	2,2377	3,9409	1,00	4,29
	2000-2999 TL	9	3,6508	,38539	,12846	3,3546	3,9470	2,86	4,14
	3000 TL ve üzeri	17	3,8067	,44014	,10675	3,5804	4,0330	3,14	4,57
	Toplam	100	3,7157	,66744	,06674	3,5833	3,8481	1,00	4,86
Diğer faktörler	1400 TL	39	4,2756	,72953	,11682	4,0392	4,5121	1,00	5,00
	1400-1799 TL	27	4,2778	,81551	,15695	3,9552	4,6004	1,00	5,00
	1800-1999 TL	8	3,7813	1,24955	,44178	2,7366	4,8259	1,00	5,00
	2000-2999 TL	9	4,2222	,84266	,28089	3,5745	4,8699	2,25	5,00
	3000 TL ve üzeri	17	4,0735	,54317	,13174	3,7943	4,3528	3,25	5,00
	Toplam	100	4,1975	,78439	,07844	4,0419	4,3531	1,00	5,00

Aylık ücret gruplarına göre 0-1400 TL arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörlerin ortalamaları (4,1725) en yüksek düzeyde iken 1800 TL-1999 TL arası olan çalışanların ortalamaları (3,7159) en düşük düzeydedir.

Aylık ücret gruplarına göre 1400 TL-1799 TL arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden bireysel faktörlerin ortalamaları (4,0171) en yüksek düzeyde iken 1800 TL-1999 TL arası olanların ortalamaları (3,0577) en düşük düzeydedir.

Aylık ücret gruplarına göre 1400 TL-1799 TL arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörlerin ortalamaları (3,8148) en yüksek düzeyde iken 1800 TL-1999 TL arası olan çalışanların ortalamaları (3,0893) en düşük düzeydedir.

Aylık ücret gruplarına göre 1400 TL-1799 TL arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörlerin ortalamaları (4,2778) en yüksek düzeyde iken 1800 TL-1999 TL arası olan çalışanların ortalamaları (3,7813) en düşük düzeydedir.

Tablo 19. Aylık Ücret Grupları ile Motivasyon Faktörleri Anova Tablosu

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Yönetimsel faktörler	Gruplar arasında	1,542	4	,386	1,791	,137
	Gruplar içinde	20,449	95	,215		
	Toplam	21,991	99			
Bireyle ilgili faktörler	Gruplar arasında	5,937	4	1,484	5,277	,001
	Gruplar içinde	26,722	95	,281		
	Toplam	32,659	99			
İş İle ilgili faktörler	Gruplar arasında	3,632	4	,908	2,131	,083
	Gruplar içinde	40,470	95	,426		
	Toplam	44,102	99			
Diğer faktörler	Gruplar arasında	2,065	4	,516	,833	,507
	Gruplar içinde	58,847	95	,619		
	Toplam	60,912	99			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre;

Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler için anlamlılık değeri $p=0,137>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{29} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetimsel faktörler aylık ücret gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,001<0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler için $p<0,05$ olduğundan H_{30} hipotezi kabul edilir. Yani; Çalışanların

motivasyonlarına etki eden bireyle ilgili faktörler aylık ücret gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için anlamlılık değeri $p=0,083>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{31} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili faktörler aylık ücret gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için anlamlılık değeri $p=0,507>0,05$ bulunmuştur. Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler için $p>0,05$ olduğundan H_{28} hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarına etki eden diğer faktörler aylık ücret gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışmanın genel bir özetini yapmak gerekir ise;

Araştırmamıza katılanların %74,0'nün (74 kişi) kadın, %59,0'nun (59 kişi) evli, %42,0'nin (42 kişi) 25-34 yaş arası, %56,0'nın (56 kişi) Yüksekokul- Fakülte mezunu, %21,0'nin idari servislerde çalıştıkları, %60,0'nin diğer sağlık personeli olduğu, %57,0'nin (57 kişi) sağlık sektöründe 0-5 yıl arası çalıştıkları, %39,0'nun aylık 0-1400 TL arası aylık ücret aldıkları tespit edilmiştir.

Kadın ve erkek çalışanların motivasyonlarına etki eden faktörlerin belirlenmesi kapsamında; yönetsel, bireysel, iş ile ilgili ve diğer faktörler konusunda benzer yanıtlar verdikleri, kadın sağlık çalışanlarının yönetsel, iş ile ilgili ve diğer faktörleri erkeklere nazaran daha iyi belirledikleri, erkek çalışanların ise bireysel faktörleri daha iyi belirledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yaşları 18 ile 24 yaş arasında bulunan sağlık çalışanlarının kadın sağlık çalışanlarının yönetsel, iş ile ilgili ve diğer faktörleri diğer yaşlarda çalışanlara nazaran daha iyi belirledikleri, 45-49 yaş arasında buluna çalışanların ise bireysel faktörleri daha iyi belirledikleri bulunmuştur.

Bekar sağlık çalışanlarının yönetsel, bireysel, iş ile ilgili ve diğer faktörleri evli çalışanlara nazaran daha iyi belirledikleri bulunmuştur.

Yüksekokul ya da fakülte mezunu çalışanların yönetsel ve iş ile ilgili, doktora yapan çalışanların bireysel, yüksek lisans mezunu çalışanların ise diğer faktörleri başka eğitim düzeyinde bulunan çalışanlara nazaran daha iyi belirledikleri bulunmuştur.

Fizyoterapist çalışanların yönetsel ve iş ile ilgili, kadın hastalıkları ve doğum çalışanların bireysel, Radyoloji çalışanlarının ise diğer faktörleri başka eğitim düzeyinde bulunan çalışanlara nazaran daha iyi belirledikleri bulunmuştur.

Sağlık sektöründe çalışma süresi gruplarına göre 0-5 yıl arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetsel, 21-25 yıl arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden bireysel, 6-10 yıl arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden iş ile ilgili ve diğer faktörleri başka sağlık sektöründe çalışma süresinde bulunan çalışanlara nazaran daha iyi belirledikleri bulunmuştur.

Aylık ücret gruplarına göre 0-1400 TL arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden yönetsel, 1400 TL-1799 TL arası olan çalışanların motivasyonlarına etki eden bireysel, iş ile ilgili ve diğer faktörleri başka gelir düzeyinde bulunan çalışanlara nazaran daha iyi belirledikleri bulunmuştur.

5- SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz gelişen teknolojiyle beraber yönetsel bilimlere, özellikle de insan kaynakları ve performans yönetimine olan ilgi artmakta , motivasyon faktörlerine verilen önemde paralel bir şekilde ilerlemektedir. Bunun nedeni motivasyonun performansı etkileyen en önemli nedenlerden biri olmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle sağlık sektöründe insan faktörü çok önemli bir yere sahiptir. İnsan sağlığını koruyup, geliştirmeyi amaçlayan bu hastaneler, çalışanlarının bu durumdaki katkılarının farkında olan kurumlardır.

Motivasyon kurumda görev yapan kişilerin işletme amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlama ve hedeflere ulaşma konusunda yönlendirme sürecidir. Motivasyonda ana hedef çalışanların istekli, etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır.

Organizasyonların karlılığını arttırmadaki en önemli etken çalışan motivasyonudur. İş doyumu sapsanmış ve ihtiyaçları karşılanmış bireyler kurumların en önemli ve ekonomik başarı etkenidir.

Hastane çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörler bu araştırmada dört ana başlık altında incelemiştir. Unutulmamalıdır ki motivasyonu etkileyen faktörler kişi, zaman ve yere göre farklılık göstermektedir. İyi bir yönetici çalışanını tanıyan ve onu motive edecek yönetim şekilleri geliştirebilen yöneticidir.

Bu araştırma;

Zaman kısıtlılığı nedeni ile Bursa ilinde özel bir hastanede yapılmıştır. Örneklem kaynağı kısıtlıdır. Sonraki araştırmalarda kamu ve özel sektör arasında karşılaştırma yapılabilir.

Araştırmada karşılaştırma özellikleri olarak demografik özellikler seçilmiştir. Anket formu geliştirilip, motivasyonu etkileyen daha farklı etmenlerin de karşılaştırmaları yapılabilir.

KAYNAKLAR

Acar, Z. (2012). İlköğretim Öğrencilerinin Beden Eğitimi ve Ders Dışı Etkinliklere Katılım Motivasyonlarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon, İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?*, (Çev. Salih Uyan), İstanbul.

Akçakaya, M. (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, C.6, S.2, Ankara.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler (Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi (AKÜ), *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İİBFD)*, S. 4.

Aksayan, S. (1990). Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Aksu, G., Acuner A. M. ve Tabak, R. S. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, C. 55, S.4, 2002, s. 271.

Aksu, G. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Alsut Oylun Ç. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatmine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya.

Altındış S., Özdemir S., Altındış M. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri, *İv. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi*, Bilimsel Kitabı, Editör: Sur, H., Yarar, O.: Ölüdeniz-Fethiye

- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Ariani, D. W., (2017), Do Social Relationship Affects Motivation?, *Advances in Management and Applied Economics*, 7(3), 63- 91.
- Aslandam B. (2011). "Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma""
Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Atay, O. (2000). Motivasyonun Verimliliğe Etkisi, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi TSE Yayınları*, Sayı 467.
- Ay, F. A. ve Karakaya, A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma *C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 31 No:1:Sivas
- Aydoğan, U. (2015). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Algıları(Bolu ili Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu.
- Aykanat, S. (2003). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baranik, L. E., Lau, A. R., Stanley, L. J., Barron, K. E., Lance, C. E., (2013), Achievement Goals in Organizations: Is there Support for Mastery- Avoidance, *Journal of Managerial Issues*, 25 (1), 46- 61.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Umut Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bayar, M., Durna, M., Söylemez, D. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi ve Personel Üzerindeki Etkisi*, www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3062 (22.11.2017).

Bilegt E. (2012). Örgüt Kültürü İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Çakıcı, E. (2014). Motivasyonu etkileyen faktörler üzerine bir alan araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Devebakan N. ve Aksaraylı M. (2003). Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde Servoqual Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), ss. 38-54.

Eker A. (2012). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Motivasyonuna Etkisi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Gebze

Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler (Bir Alan Çalışması), *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 32 S. 1, s. 15.

Gül, H. (2014). Motivasyon ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Bozkurt, A. (2014). Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında isimli uygulama anketi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri>.(22.11.2017).

İnfal, S.-Bodur, S., (2011). Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları, İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, C. 19, S. 2, İstanbul.

İyilikçi, Y. (2012). Özel ve kamu sağlık surumu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler: Denizli örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Beykent Üniversitesi.

Kantekin, E. (2015). Türk İnşaat Sektöründe Motivasyon Kavramı ve Faktörlerinin İncelenmesi Üzerine Bir Uygulama. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Osmaniye.

Karabulutlu, E.Y-Yılmaz, S-Yurttaş, A. (2011) “Öğrencilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki”, Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, C. 2, S. 2, İstanbul.

Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Kılıç R., Keklik B., (2012), Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.XIV, S.2, Afyon

Kırcı, A. (2013). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara

Koçak, O. (2013). Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri İle Branş Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas,

Koçel, T. (2001). *Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Kutlu, O. ve Bozkurt M C. (2003). *Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı*, Çizgi Kitabevi, Konya.

Mafini, C. ve Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization. SA Journal of Industrial Psychology, 40 (1), 1166-1179.

Moslem, S. (2015). İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türk İnşaat Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.

Naldöken, Ü. (2008). Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sivas Devlet Hastanesi'nde Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior Concepts–Controversies- Application*, 7. Edition, U.K.: Prentice Hall International Editions, alıntı.

Özer, M., Bakır, B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu ile İlgili Etmenlerin Belirlenmesi, *Gülhane Tıp Dergisi*, 45(2), ss 117-122

Özer, B.C. (2014). Hastanelerde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Sağlık Personelinin İş Doyumuna Etkisi (Tarsus Devlet Hastanesi ve Mersin Özel Forum Yaşam Hastanesi), Yüksek Lisans Tezi, T.C.Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Ankara

Özkan, A. (2003). Hastane İşletmelerinde Maliyetleme Yaklaşımları, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, ss 113-130.

Özkul, Y. (2013). Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Anketi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı üzerine Yüksek Lisans Tezi

Qasimov, R., & Israyilova, K. (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1105.

Pınar G, Öktem M, Algier L, Doğan N., Zeyneloğlu, H. (2005). Sağlık Personelinin Acil Kontrasepsiyonuna İlişkin Bilgi Görüş ve Uygulamaları

Piyal, B. ve Çelen, Ü. (2000). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Farklılıklarının Hastaneler ve Meslekler Temelinde Çözümlemesi, 3. *Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, Ankara.

Seçim H. Hastanelerin Tanımı Sınıflandırılması ve İşlevleri, http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3059 (22.11.2017).

Seçim H. Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri, <http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm> (22.11.2017)

Şeker, S. E. (2015). Motivasyon Teorisi (Motivation Theory). YBS Ansiklopedi, 2(1).

Senemoğlu, N. (2001). *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya*, Pegem Akademi, Ankara.

Sertçe, S. (2001). Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği), *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Seyfikli, C. (2007). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi

Sözen, C. (2003). *Sağlık Yönetimi*, Palme Yayıncılık, Ankara.

Sur, H. ve Söylemez, D. (2002). SSK Göztepe Eğitim Hastanesi'nde Çalışan Personelin İş Doyumunun Değerlendirilmesi, 5. *Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, Eskişehir.

Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, Konya ss 523-547.

Şengül, F. (2014). Hastane çalışanlarında motivasyonu etkileyen faktörler, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi

Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu , Ankara .

Tütüncü, Ö. (2000). Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 2, S. 4, s. 10.

Tütüncü, Ö. (2001). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 2, S. 3.

Tütüncü, Ö. ve Çiçek, O. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, S. 11, s.6.

Uyanık, J. (2011). Hastanelerde Halkla İlişkiler Fonksiyonuna Bakış: Adana Bölgesinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, T.C.Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Mersin

www.tibbiyelilercemiyeti.com (22.11.2017).

Yağcı, M. İ. ve Duman, T. (2006). Hizmet Kalitesi – Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel Ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması, *Doğuş Üniversitesi*, 7(2), 218–238.

Yiğit, A. (2004). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yüce, O. (2011). Hasta-Hastane Personeli Arasındaki İletişim Bozuklukları Sebepleri ve Çözümleri, Tev Sultanbeyli Devlet Hastanesi, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul

EK-1 ANKET FORMU

I.BÖLÜM

1- Çalıştığınız hastanenin adı :

2- Çalışılan Klinik:

3- Mesleğiniz:

- 1 Doktor (Uzman Doktor – Pratisyen Doktor)
 2 Dis Hekimi
 3 Eczacı
 4 Sağlık İdarecisi
 5 Yüksek Hemşire
 6 Hemşire – Ebe
 7 Sağlık Memuru
 8 Teknisyen
 9 Diğer Sağlık Personeli (Hasta Kayıt,Danışma, Temizlik Personeli v.s.)

4- Cinsiyetiniz :

- 1 Kadın
 2 Erkek

5- Medeni Durumunuz :

- 1 Evli
 2 Bekar
 3 Dul

6- Yaşınız :

- 1 18 – 24 () 4 45 - 49
 2 25 – 34 () 5 50 +
 3 35 – 44

7- Sağlık sektöründe ne kadar süredir çalışıyorsunuz ?

- 1 0 – 5 yıl () 4 16 – 20 yıl
 2 6 –10 yıl () 5 21 – 25 yıl
 3 11 –15 yıl () 6 26 + yıl

9- Mezun Olduğunuz okul :

- 1 İlköğretim () 4 Yüksek Lisans
 2 Lise ve Dengi Okul () 5 Doktora
 3 Yüksek Okul – Fakülte

10- Aylık ne kadar ücret alıyorsunuz :

- 1 1400 TL
 2 1400-1799 TL
 3 1800-1999 TL
 4 2000- 2999 TL
 5 3000TL ve Üzeri

II.BÖLÜM

Yönetmel Faktörler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana deger verilmesi iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	5	4	3	2	1
Yönetimin alacağı kararlar da benim görüşümü alması önemlidir.	5	4	3	2	1
İhtiyaç olduğunda şikayet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunulması motivasyonu artırır.	5	4	3	2	1
Yöneticilerimle olan ilişkilerimin ve iletişimimin iyi olması , maaşımın iyi olmasından daha iyidir.	5	4	3	2	1
Başarılı olan personelin yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır.	5	4	3	2	1
Yönetimin ,doğum günü, evlilik yıl dönümü gibi özel günlerimi hatırlaması benim için önemlidir.	5	4	3	2	1
Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaşıcı olarak müdahale etmesi gerekir.	5	4	3	2	1
İşte terfi edebilmem iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	5	4	3	2	1
Yöneticilerimle problemlerimizi tartışabilmek önemlidir.	5	4	3	2	1
Kişiyeye verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağıtılması motive edici faktördür.	5	4	3	2	1
Çalışan her bireye aynı yönetim tarzının uygulanması gerekir, kişisel farklılıkların iş alanında fazla etkisi yoktur.	5	4	3	2	1

Bireysel Faktörler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşimden sağladığım maddi kazancın yüksek olması motive olmak için yeterlidir.	5	4	3	2	1
İşteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır	5	4	3	2	1
Kendimi yaptığım işte ispatlamam ve tanınmam iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	5	4	3	2	1
Yüksek düzeyde ücret almak iş arkadaşılığımın ve iş çevresinden daha önemlidir.	5	4	3	2	1
Bireysel motivasyon için yöneticilerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir.	5	4	3	2	1
Bağımsız çalışma imkanı verilerek inisiyatif kullanabilmem işi yapma isteğimi artırır.	5	4	3	2	1
Görevim nedeniyle toplum içersinde kazandığım saygınlık motivasyon için önemli bir faktördür.	5	4	3	2	1
İşte terfi edebilmem iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	5	4	3	2	1
Mesleğimi icra ederken kendime güvenmem iş verimimi artırır.	5	4	3	2	1
İlgi ve övgü alınca kendimi daha motive olmuş hissederim.	5	4	3	2	1
Bulduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırıyor.	5	4	3	2	1
İş arkadaşlarımdan olumsuz davranışlara sahip olanlar benim çalışma motivasyonumu da azaltır.	5	4	3	2	1
İlgi ve iltifat almaya bakmadan iyi maaş almak benim için önemlidir.	5	4	3	2	1

İş ile İlgili Faktörler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Mesleki tehlikeler çalışma isteğimi olumsuz olarak etkilemektedir.	5	4	3	2	1
Çalışanlara meslekleri ile ilgili eğitim verilmesi işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlar.	5	4	3	2	1
Tek düze olan işim, sahip olduğum yetenek ve potansiyelimi kullanmamı engellemektedir.	5	4	3	2	1
Çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması iş motivasyonumu artırır.	5	4	3	2	1
İşyerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmam motivasyonumu artırır.	5	4	3	2	1
İş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiliyor.	5	4	3	2	1
İş yerinde kendimi geliştirme imkânının olması beni motive eder.	5	4	3	2	1
Diğer Faktörler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici faktördür.	5	4	3	2	1
İlgi ve övgü alınca kendimi daha motive olmuş hissedirim.	5	4	3	2	1
İş dışında, eğlenceler, sportif uğraşlar vb. sosyal imkanların olması iş motivasyonumu artırır.	5	4	3	2	1
Kalite çalışmalarının içinde olmak motivasyonumu artırır.	5	4	3	2	1