

**G. YAPICIOĞLU KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ 2019**

**T.C.  
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONLA BAĞLANTILI İŞ  
VERİMLİLİĞİ DÜZEYİNİN ÖLÇÜLMESİ VE MOTİVASYONU  
ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

**GÖZDE YAPICIOĞLU**

**HALK SAĞLIĞI ANABİLİM DALI  
HALK SAĞLIĞI PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZİRAN  
2019**

**T.C.  
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONLA BAĞLANTILI İŞ  
VERİMLİLİĞİ DÜZEYİNİN ÖLÇÜLMESİ VE MOTİVASYONU  
ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

**GÖZDE YAPICIOĞLU**

**DANIŞMAN**

**PROF. DR. AYŞE YASEMİN KARAGEYİM KARŞIDAĞ**

**HALK SAĞLIĞI ANABİLİM DALI  
HALK SAĞLIĞI PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZİRAN**

**2019**

## ETİK BEYAN

Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Gözde YAPICIOĞLU



## TEZ ONAYI

Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Halk Sağlığı Programında Yüksek Lisans öğrencisi Gözde YAPICIOĞLU tarafından Prof. Dr. Ayşe Yasemin KARAGEYİM KARŞIDAĞ' ın danışmanlığında hazırlanan “Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi Ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 19/06/2019 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



**Jüri Başkanı**

Prof. Dr. Ayşe Yasemin KARAGEYİM KARŞIDAĞ (Danışman)  
Kırklareli Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu  
Halk Sağlığı Anabilim Dalı Başkanı



**Jüri**

Dr. Öğr. Üyesi Yeliz MERCAN  
Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri  
Enstitüsü Halk Sağlığı A.D.



**Jüri**

Dr. Öğr. Üyesi Kübra İNCİRKUŞ  
Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri  
Enstitüsü Halk Sağlığı A.D.

## İTHAF

*Her zaman yanımda olan sevgili aileme ithaf ediyorum.*

## TEŞEKKÜR

Araştırmamın yürütülmesinde sabrı, desteği ve ilgisi ile yardımlarını esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ayşe Yasemin KARAGEYİM KARŞIDAĞ'a ve Dr. Öğr. Üyesi Yeliz MERCAN'a,

Çalışmalarım boyunca varlıklarını her zaman yanımda hissettiğim sevgili aileme ve arkadaşlarıma teőekkürlerimi sunarım.

Gzde YAPICIOĞLU

## İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	ii
TEZ ONAYI.....	iii
İTHAF.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LISTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
<b>1.GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. GENEL BİLGİLER.....</b>	<b>4</b>
2.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Önemi .....	4
2.1.1. Motivasyonun Türleri.....	7
2.1.2. İçsel Motivasyon .....	7
2.1.3. Dışsal Motivasyon.....	8
2.2. Motivasyon Kuramları .....	9
2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	9
2.2.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı.....	12
2.2.3. McClelland'ın Başarı Kuramı .....	13
2.2.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	14
2.3. Süreç Kuramları .....	15
2.3.1. Adam's Eşitlik Kuramı .....	16
2.3.2. Porter- Lawler Modeli.....	17
2.3.3. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	19
2.3.4. Amaç Teorisi.....	19
2.3.5. Davranış Şartlandırma Teorisi .....	21
2.4. Motivasyon Araçları.....	22
2.4.1. Ekonomik Araçlar .....	23
2.4.1.1. Ücret Politikası.....	23
2.4.1.2. Ekonomik Ödüller .....	24
2.4.1.3. Primli Ücret.....	25



2.4.1.4. Kâra Katılma .....	25
2.4.1.5. Sosyal Haklar Verilmesi .....	26
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar .....	26
2.4.2.1. Yetki ve Sorumluluk Devri .....	26
2.4.2.2. Eğitim, Terfi ve Kariyer Olanakları .....	27
2.4.2.3. Rekabet.....	28
2.4.2.4. Bağımsız Çalışma İmkânı .....	28
2.4.2.5. Psikolojik Güvence .....	28
2.4.2.6. Sosyal Katılım.....	29
2.4.2.7. Takdir ve Saygı İhtiyacı .....	29
2.4.2.8. Özel Yaşama Saygı .....	30
2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar .....	30
2.4.3.1. Amaç Birliği.....	31
2.4.3.2. İletişim .....	31
2.4.3.3. Kararlara Katılma. ....	32
2.4.3.4. Takdir Edilme.....	32
2.4.3.5. Fiziksel Çalışma Koşulları .....	33
2.4.3.6. Kalite Kontrol Çemberi.....	33
2.5. Verimlilik Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	34
2.6. Verimlilik Sürecini Etkileyen Faktörler. ....	35
2.6.1. Kolayca Değiştirelemeyen Faktörler .....	36
2.6.1.1. Teknoloji .....	37
2.6.1.2. Ürün .....	37
2.6.1.3. İşletme ve Ekipman.....	38
2.6.1.4. Enerji ve Malzeme .....	38
2.6.2. Kolayca Değiştirilen Faktörler .....	39
2.6.2.1. İnsanlar.....	39
2.6.2.2. Çalışma Yöntemleri .....	40
2.6.2.3. Örgüt ve Sistemleri .....	40
2.6.2.4. Yönetim Biçimleri.....	41
2.7. Sağlık Personellerinde Motivasyon Arttırıcı Etkiler .....	41
2.8. Sağlık Personelinde Motivasyonun Verimlilik Üzerindeki Etkileri .....	43
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>45</b>
3.1. Araştırmanın Tipi.....	45
3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı.....	45

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	45
3.4. Araştırmaya Dahil Edilme ve Dışlanma Kriterleri.....	45
3.4.1. Araştırmaya Dahil Edilme Kriterleri.....	46
3.4.2. Araştırmaya Dahil Edilmeme Kriterleri.....	46
3.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları .....	46
3.6. Araştırmanın Değişkenleri .....	46
3.6.1. Bağımlı Değişkenler .....	46
3.6.2. Bağımsız Değişkenler .....	46
3.7. Araştırmanın Soruları.....	47
3.8. Araştırmanın Veri Toplama Araçları .....	48
3.8.1. Kişisel Bilgi Formu.....	48
3.8.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği .....	49
3.8.3. JSS-İş Doyum Ölçeği.....	50
3.9. Araştırmanın Etik Yönü ve Resmi İzin.....	50
3.10. Verilerin Analizi.....	51
3.11. Araştırma Takvimi.....	51
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>52</b>
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>70</b>
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>84</b>
<b>EK-1 ETİK KURUL KARARI .....</b>	<b>94</b>
<b>EK-2 KURUM İZİNİ.....</b>	<b>96</b>
<b>EK-3 KİŞİSEL BİLGİ FORMU .....</b>	<b>99</b>
<b>EK-4 JSS-İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ.....</b>	<b>102</b>
<b>EK-5 MİNNESOTA DOYUM ÖLÇEĞİ .....</b>	<b>103</b>
<b>EK-6 ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ.....</b>	<b>104</b>
<b>EK-7 ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>105</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	53
<b>Tablo 3.2.</b> Katılımcıların Mesleki Bilgilerine İlişkin Dağılım.....	54
<b>Tablo 3.3.</b> Minnesota İş Doyum Ölçeği Sorularına Verilen Yanıtların Frekans Dağılımı ve Ortalamaları.....	56
<b>Tablo 3.4.</b> Minnesota İş Doyum Ölçeği Genel Doyum ve Alt Boyutla Skorlarının Dağılımı.....	57
<b>Tablo 3.5.</b> Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamaları Dağılımı.....	59
<b>Tablo 3.6.</b> Katılımcıların Bazı Mesleki Özelliklerine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamaları Dağılımı.....	60
<b>Tablo 3.7.</b> JSS İş Doyum Ölçeği Alt Boyutlarında Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Dağılımı ve Ortalamaları.....	63
<b>Tablo 3.8.</b> JSS İş Doyum Ölçeği Genel ve Alt Boyutla Skorların Dağılımı.....	65
<b>Tablo 3.9.</b> Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre JSS İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı.....	66
<b>Tablo 3.10.</b> Katılımcıların Bazı Mesleki Özelliklerine Göre JSS İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı.....	68

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 2.1.</b> Motivasyon süreci .....	4
<b>Şekil 2.2.</b> Çalışanların Karakterleri ve Çalışanları Motive Eden Araçlar.....	6
<b>Şekil 2.3.</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	10
<b>Şekil 2.4.</b> ERG ve Maslow'un Teorilerindeki Adımlar .....	15
<b>Şekil 2.5.</b> Porter-Lawler İş Motivasyonu Modeli.....	18
<b>Şekil 2.6.</b> Locke'nun Bireysel Amaçlar Teorisi.....	20
<b>Şekil 2.7.</b> Klasik Şartlandırma.....	21
<b>Şekil 2.8.</b> Sonuçsal Şartlandırma.....	21
<b>Şekil 2.9.</b> İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli.....	36

## KISALTMALAR LİSTESİ

JPC : Japon Verimlilik Merkezi

OECD : Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı

## ÖZET

### Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Araştırma Kırklareli Devlet Hastanesi'nde görevli sağlık çalışanlarında motivasyonla bağlantılı iş verimlilik düzeyinin ölçülmesi ve motivasyonu etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacı ile kesitsel olarak yapılmıştır. Temmuz 2018-Ocak 2019 tarihleri arasında, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 208 sağlık çalışanı (35 Uzman Hekim, 8 Pratisyen Hekim, 101 Hemşire, 27 Ebe, 8 Sağlık Memuru, 8 Anestezi Teknisyeni, 11 Laboratuvar ve 10 Röntgen Teknisyeni) araştırmaya alınmıştır. Verilerin elde edilmesinde Minnesota İş Doyum Ölçeği, JSS İş Doyum Ölçeği ve araştırmacı tarafından hazırlanmış bilgi formu kullanılmıştır. Sonuçlar için  $p<0,05$  istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Araştırmaya katılanların %66,3'ü kadın %33,7'si erkektir. Araştırmaya katılanların %28,8'i 25-29 yaş aralığında, %57,2'si evli, %47,6'sı çocuk sahibi değildir. Katılımcıların %41,3'ü mesleki gelirlerinin yetersiz olduğunu belirtmektedir. Elde edilen verilere göre; cinsiyet, medeni durum, yaş, meslek, meslekteki görev süresi, çocuk sahibi olma motivasyonu etkileyen faktörler olarak belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Minnesota iş doyum ölçeği genel doyum puan ortalaması  $3,14\pm 0,63$ , dışsal doyum puan ortalaması  $2,64\pm 0,73$  ve içsel doyum ortalaması  $3,47\pm 0,67$  olarak hesaplanmıştır. JSS iş doyum ölçeği genel boyut ortalaması 3,69 ve standart sapması 0,30 olarak bulunmuştur. Minnesota Doyum Ölçeği verilerine göre; İçsel doyum alt boyutunda en yüksek ortalamayı alan ifade "Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından" iken, JSS İş Doyum Ölçeği cevapları incelendiğinde diğer alt boyutlara göre en yüksek ortalamaya ve memnuniyet düzeyine sahip seçenek "işin kendisi" ve "çalışma arkadaşları" olmuştur. Araştırma sonucuna göre sağlık çalışanlarına sosyo-demografik etkenler ve çalışma ortamının kendilerine sunduğu imkanlar doğrultusunda motivasyon düzeylerinde değişiklikler saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, motivasyonu etkileyen faktörler, sağlık çalışanları

## ABSTRACT

### Measurement Of Job Productivity Level Related To Motivation In Health Workers And Factors Affecting Motivation

This study was carried out cross-sectionally in order to measure the motivational factors related to motivation and to determine the factors affecting motivation in health care workers in Kırklareli State Hospitals. Between July 2018 and January 2019, 208 volunteer health personnel participated in the study (35 specialist physicians, 8 general practitioners, 101 nurses, 27 midwives, 8 health officers, 8 anesthesia technician, 11 medical laboratory technician, 10 x-ray technicians). In order to obtain the data, Minnesota Job Satisfaction Scale, JSS Job Satisfaction Scale and employee information form were used. Data were analyzed in IBM SPSS Statistics 22.0 program and  $p < 0.005$  was considered statistically significant for the results. 66.3% of the participants are female, 33.7% are male. 28.8% of the participants are between 25-29 ages, 57.2% of participants are married, 47.6% have no child. It is known that 41.3% of the respondents have insufficient Professional income. According to the data obtained; gender, age, occupation and duration of the profession, having a child were the factors affecting motivation ( $p < 0.005$ ). The overall job satisfaction scale of Minnesota Job Satisfaction Scale is calculated as  $3.14 \pm 0.63$ , the mean score of external satisfaction is  $2.64 \pm 0.73$  and the mean score of internal satisfaction is  $3.47 \pm 0.67$ . The average size of the JSS job satisfaction scale is 3.69 and the Standard deviation is 0.30. According to Minnesota job satisfaction scale data; the expression which has the highest average in internal satisfaction sub-dimensions is the option "in terms of having the opportunity to do something for others" when the answers given according to the jss satisfaction scale were examined, it was the job and the colleagues that had the highest average and satisfaction level compared to the other sub-dimensions. According to the results of this search, it was observed that the motivation level of the health personnel was changed according to the socio-demographic factors and the incentives offered by the working environment.

**Keyword:** Factor affecting motivation, health workers and motivation

## 1.GİRİŞ

Motivasyon kelimesi Latince’de movere, yani “hareket etmek” anlamında kullanılan bir sözcüktür. İngilizce yazılışı “motivation” olan “motive” sözcüğünün bir diğer anlamı da, temel olarak harekete geçirendir. Motivasyon kelimesi, Türkçede güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamına gelmektedir (TDK, 1932). Motivasyon, bireyleri davranışa yönlendiren, kendi ihtiyaçlarının farkına varmasını sağlayan ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için bireyi harekete geçiren eylemdir (Eyigün, 2015).

İş doyumu ise bireylerin yaptıkları işi ve iş yerlerindeki çalışma koşullarını sorgulayıp değerlendirmeleri sonucunda elde edilen duygusal tepkilerdir. İş doyumu bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Çevresel ve örgütsel faktörler; işin niteliği, karşılığında alınan ücret ve maaşı, örgüt içi ilişkileri, iş güvenliği ve çalışma koşulları, yönetim şekli, örgütsel konumu, yönetim içerisinde görev alması, verilen kararlara katılımın sağlanması, yetki ve sorumluluklar verilmesi, bireye yükselme –gelişme imkanlarının sunulması, yapılan iş karşılığında takdir edilmesi, iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler içerisinde olması, yöneticilerle iyi ilişki düzeyine sahip olması, görevinin ayrıntılarını açıkça bilmesi, iş yükü ve güçlüğünün farkında olması, kurum tarafından tanınması, ek olanakların sunulması, otomasyon ve performans ölçümleri olarak tanımlanmaktadır (Derin, 2007).İş doyumu ne kadar yüksek olursa motivasyon düzeyi de o düzeyde yüksektir.

Verimlilik, sahip olduğumuz kaynakların en doğru ve en etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak, performans ve yararlılıklarını en üst düzeye çıkartmaktır. Sağlık sektörüne bakıldığında kurum verimliliği incelenirken çalışanların performansı, işe ve kuruma bağlılığı, hasta ve ailesine yaklaşımları göz önüne alınarak değerlendirmeler yapılmalıdır. İşgücü verimliliği ise, kurum içinde performansın ve kapasitenin en üst düzeyde kullanılması imkanı sağlar. Çalışan merkezli yaklaşımlarla yönetim stratejilerini belirleyen kuruluşlar, çalışanlarının



motivasyon ve verimlilik potansiyellerinden daha fazla yararlanmaktadırlar (Özçelik, 2010).

Bir kurumun en verimli şekilde çalışabilmesi için insan kaynaklarının en etkin şekilde yönetilmesi ve kişisel gereksinimlerin doğru tespit edilmesi bir gerekliliktir.

Çalışanların motivasyonunun sağlanması iş hayatının en önemli unsurları arasında yer almaktadır. İyi bir motivasyon düzeyi hem çalışanların hem de örgütün motivasyon düzeyini yükseltir, böylelikle de kurumun performansında artış gözlenmektedir. Çalışanlarının performansını artırmak isteyen bir yönetici, bireylerin tutum ve davranışlarını, fikir ve duygularını, arzu ve isteklerini ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır. Motive olamayan personelden olumlu performans göstermesi beklenmemelidir. İş hayatında motivasyon kullanımının asıl amacı; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır (Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. 2005). Her bir bireyin performansını etkileyen faktörün farklı olduğu göz ardı edilmemeli ve yöneticiler bu doğrultuda hareket etmelidir. Sağlık çalışanlarına ne kadar çok değer verilirse verimlilik o ölçüde artar. Hastanelerde iyi ve tatmin edici bir hizmetin sunulmasında güler yüzlü olmak, işini severek yapmak, mahremiyete dikkat etmek, titizlik, mesleki özen gibi özelliklere uygun davranılması ancak iyi motive edilmiş çalışanlarla mümkündür (Karçkay, 2015).

Gereksinimlerin belirlenmesi ve bunlara yönelik girişimlerin yapılması, bireysel verimliliğin artırılmasını ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artmasını da sağlayacaktır. Sağlık hizmetleri yüksek oranda emek gücü yoğun işletmelerdir ve bu sebeple teknolojiyi araç olarak fazlaca kullanmaktadırlar. Bir sağlık kurumunda; kullanılan makine ve ekipmanın teknolojinin gerektirdiği özelliklere uygun olması zorunluluğu olduğu kadar, çalışanların da değişen ihtiyaç ve beklentileri göz önünde bulundurularak çalışana özgü motivasyon araçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Hizmet kalitesinin en önemli unsuru olan çalışanların motivasyon düzeyleri ön planda tutulmalıdır (Aslanadam, 2011).

Motive edici faktörler bölge ve ülkeye özgü olsa da; finansal teşvikler, kariyer gelişimi ve yönetim sorunları temel faktörlerdir. Bununla birlikte, sağlık çalışanlarını motive etmek için tek başına finansal teşvikler yeterli değildir. Sağlık çalışanlarının motivasyonunda tanınır olmanın oldukça etkili olduğu ve yeterli kaynaklar ile uygun altyapının morali önemli ölçüde artırabileceği açıktır (Willis-Shattuck ve ark., 2008).

Çalışmada Kırklareli Devlet Hastanesi'nde çalışanların motivasyonla bağlantılı iş verimliliği düzeyinin ölçülmesi ve motivasyonu etkileyen faktörlerin araştırılması amaçlanmıştır. Sağlık çalışanlarının daha iyi hizmet sunmasını sağlamak için motivasyon etkenlerini ve bu etkenlerin iş verimliliğine etkisini saptamak önem arz etmektedir.

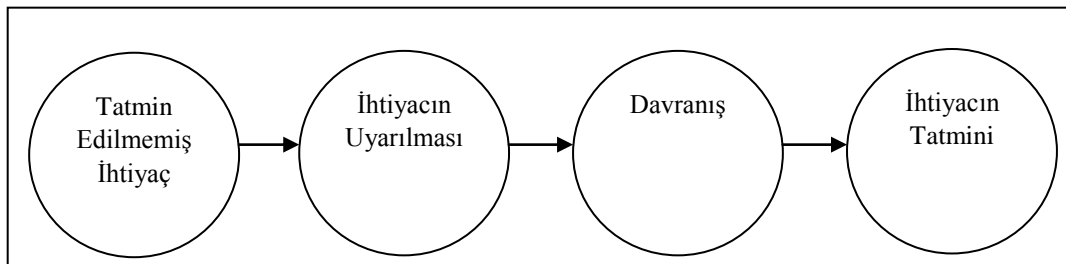
## 2.GENEL BİLGİLER

### 2.1.Motivasyon Kavramının Tanımı Ve Önemi

Günümüzde yönetim anlayışı ve kalite artışı için yapılan çalışmalar, örgütleri çalışanlara karşı daha esnek ve katılımcı olmaya destek verir tarzda geliştirmiştir. Karar verme sorumluluğunun artması, iletişimin hızlı olması, çalışanların istek ve beklentilerinin göz önüne alınması motivasyonu artırıcı özelliklerdir (Derin, 2007).

“Motive” temel kavramından türetilen güdüleme, bir ya da birden çok insanı, belirli bir amaca doğru sürekli harekete geçirmek için yapılan çalışmaların toplamıdır. Motivasyon farklı bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır; davranışları harekete geçirici özellikler, insanları harekete geçiren faktörlerin özeti, amaca yönelik davranışlarla bağlantılı bir süreç... (Karakuzu, 2013).

Motivasyon köken olarak Latince “movere” yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. İngilizce ve Fransızca’da motivasyon, Türkçe’de ise güdüleme ve isteklendirme kelimeleri bu ifadenin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Motivasyon; bireyin belirli bir şekilde hareket etmesini teşvik etmek ya da en azından kişiye belirli bir davranışı gösterme eğilimini kazandırmak anlamına gelmektedir (Aslanadam, 2011).



Şekil 2.1. Motivasyon Süreci (Karakuzu, 2013)

Güdüler, bireylerin yaptıkları belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bu davranışlar sonucunda meydana gelen dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında, bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa yönelecektir. Bu davranış ya ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır (Şekil 2.1).

Motivasyonun iki özelliği bulunmaktadır. Birincisi her bireyin kendine özgü bir motivasyon şeklinin olması, ikincisi ise bireyin davranış ve hareketlerinde gözlemlenebilir olmasıdır (Ünsar, A. S., İnan, A. ve Yürük, P. 2010).

Günümüzde motivasyon pek çok çalışmaya konu olmuştur. Motivasyon özellikle bilgili, yetenekli ve karar verme konusunda başarılı çalışanların becerilerini daha iyi gösterebilmeleri açısından önemli bir faktördür. Motivasyonu artırmak için bireyin başarılı olduğunu hissetmesini sağlamak oldukça önemli bir etkidir. Bireyi harekete geçiren tüm içsel uyarıları; arzu ve ihtiyaçları, umutları, düşünceleri, inançları ve korkuları motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Eyigün, 2015).

Sağlık hizmetleri açısından incelendiğinde ise motivasyon, sağlık çalışanlarını işe heveslendirme ve kurumda verimli çalıştıkları zaman bireysel gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayacakları ve doyum sağlayacaklarına ikna etme süreci olarak açıklanabilir. Günümüzde bireyleri motive eden ana faktör yaşamlarını sürdürebilecekleri bir iş sahibi olmak ve işte kendilerini güvende hissetmektir (Kütük, 2016). Eğer kişiler iş yaşamlarında kendilerini güvende hissetmezlerse motive olamazlar ve bu da iş verimliliğinde azalmaya sebep olur (Alper, 2018).

Kişilere maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri olanaklar sunulduğunda iş verimliliği de doğru orantılı olarak artacaktır (Bozkurt, 2014).

Kişilerde motivasyonun devamlılığını sağlayacak güç, yöneticilerin yaklaşımı ve sunduklarıdır. Bireyler farklı kişiliklere sahip olduğu için motive olmalarını sağlayan unsurlar da farklılıklar göstermektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne göre; sevgi ve saygı görme, kabullenilme ve kendini ispatlama gibi süreçleri bilen ve bu süreçleri değerlendiren yöneticiler, çalışanlarının moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmek için sistematik bir yaklaşım gerçekleştirebilirler. Yöneticiler

her bireyin farklı özellikleri olduğunu ve bu farklılıklardan kaynaklanan farklı ihtiyaçları olduğunu bilmelidir (Çiçek, 2005).

Motivasyon kişisel bir olaydır; bir çalışanı motive eden durum, bir başkasını motive etmeyebilir. Bireysel karakter farklılıkları ve onları motive eden araçlar altı gruba ayrılarak incelenmiştir (Şekil 2.2).

Çalışanların Karakterleri	Motivasyon Araçları	
Girişimciler/Bağımsız düşünenler	Otonomi	İkramiye, komisyon veya diğer parasal ödüller
Özel yaşamına önem verenler	Esneklik	Ek tatil
Kişisel gelişimciler	Öğrenme/Gelişme	Kurs veya beceri geliştiren bir seminer
Kariyere önem verenler	Terfi	Daha üst seviyede bir projede çalışmak
Samimiyet arayışında olanlar	Kendini ifade etme	İyi bir mağaza içi hediye çeki
Takım çalışmasına önem verenler	Ait olma/Takıma bağlılık	Plaket veya diğer takım üyeleriyle çekilmiş bir fotoğraf

**Şekil 2.2.** Çalışanların Karakterleri ve Çalışanları Motive Eden Araçlar (Erdoğan, 2011)

Motivasyonu artırmak için etkili tek faktör maddi tatmin değildir başka faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler zaman içinde gelişir ve kişilerde bu faktörlerin tatmin edilmesi beklentisi başlar (Künarcı, 2016). Kişi ne kadar başarılı olsa da, yöneticiler tarafından çalışma ortamında kişinin çalışma isteği ortaya çıkarılmadıkça yeterince verim alınmaz. Çalışan kişilerin istekliliğini artırmak, başarıyı en üst düzeye çıkarmayı ve böylece çözüme daha hızlı ulaşmayı sağlar (Karakaya, A. ve Ay, A.F. 2007).

Motivasyonun kurum içindeki etkileri araştırıldığında; yüksek motivasyon ile verimliliğin arttığı, işe gelmeme ve işten ayrılmalarda azalmalar olduğu görülmüştür (Çiçek, 2005). Kurumlarda kişilerin görevlerini etkin ve verimli bir şekilde

yapmaları için motivasyonları yüksek tutulmalıdır. Kişilerin harekete geçmeleri için uyarılmaları, uyarılmaları için de ihtiyaç duyulan faktörlerin karşılanması gerekmektedir. Bu faktörler ister fiziksel ister psikolojik ihtiyaçlar olsun sonuçta bireyleri harekete geçmeye yönlendirir.

Motivasyonun bireylere sağladığı yararları ise;

- 1- Kişilerarası rekabeti olumlu yönde geliştirir.
- 2- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
- 3- Çalışanların egolarını tatmin etmelerini sağlar.
- 4- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek çalışmaların hazırlanmasını sağlar.
- 5- Çalışanların yaratıcılık ve önderlik niteliklerini açığa çıkarmalarına yardım eder (Erdoğan, 2011).

### **2.1.1.Motivasyonun Türleri**

Literatürlerde motivasyon içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak ele alınmaktadır (Arslan, 2013).

### **2.1.2.İçsel Motivasyon**

İçsel motivasyon kişilerin beklentilerini, inançlarını, ihtiyaçlarını, zevklerini, yaptıkları davranışlarının sebeplerini ve kendilerinin belirledikleri hedefleri ifade etmektedir (Arslan, 2013). İçsel motivasyon kişinin hislerinden meydana gelir ve tamamen kişiye aittir (Eyigün, 2015). Kişileri en iyi harekete geçiren motivasyon türü içsel motivasyondur. İçsel motivasyon; bireyin yeteneğini kullanabilmesi, bir sorunla başa çıkabilmesi yeteneği ve başarı hissi, olumlu kabul görmesi, düşünceli tavır ve yardımseverlik sergilemesi gibi “psikolojik” ödüllerle bağlantılıdır (Çakır, 2009).

İçsel motivasyonu artırıcı ve destekleyici faktörlerden bazıları şunlardır:

- Kişileri cesaretlendirecek desteklemeler,

- Kişilerin istekli olması,
- Kişilerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak,
- Yapabileceklerine inandırmak,
- Umutsuzluk hissinden uzaklaştırmak,
- Kişileri kendi özelliklerine göre değerlendirmek (Banger, 2016).

Bu motivasyon şekli kişinin duygularıyla doğru orantılıdır. Kişilerin tatmin olması ve başarı elde etmesi içsel güdülenme mekanizmasını pozitif etkilemektedir (Arslan, 2013).

### **2.1.3.Dışsal Motivasyon**

Dış motivasyon çevrenin etkisiyle oluşan motivasyon türüdür. Yani kişi toplumca kabul edilen, iyi ve güzel olarak nitelendirilen bir konumda olmak ister (Bozkurt, 2014). Çevre kaynaklı bir motivasyon türü olması nedeniyle sürekliliği kısadır (Arslan, 2013). Devamlılığı için sürekli olarak dış etkenler tarafından beslenmeli ve kişiler ödüllendirilmelidir. Motive edilmeye çalışılan kişiler yaptıklarını benimsemezlerse etki zamanla azalır ve ortadan kalkar (Aslantürk, 2014). Dışsal motivasyon, olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Olumlu dışsal motivasyon içinde yer alan faktörler şunlardır:

- Kişilerarası rekabet,
- Onaylanma ve kabul edilme,
- Arkadaş çevresi baskısı,
- Performansa dayalı değerlendirme,
- Ödüllendirme,
- Kulüp üyelikleri.

Olumsuz dışsal motivasyon içinde yer alan faktörler ise:

- Alay edilme korkusu,
- Aşağılanma düşüncesi,
- Sözel olarak incinme,

- Cezalandırılma,
- Saldırıya uğramadır (Banger, 2016).

## **2.2.Motivasyon Kuramları**

Motivasyon kuramları kişilerin içinden gelen ve kişiyi davranışa yönlendiren faktörlere önem verir. Kişilerin ihtiyaçlarını değerlendirerek motivasyonu etkileyen faktörleri anlamaya ve açıklamaya çalışır (Aslanadam, 2011). Yöneticiler, çalışanlarında bu faktörleri ortaya çıkaran davranışları belirlerse, çalışanlarını daha iyi yöneterek işletmenin amaçlarına ulaşmasını daha etkin bir şekilde sağlayabilirler (Eyigün, 2015). Motivasyon kuramları için yapılan araştırmalar sonucunda en çok öne çıkan teoriler;

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi,
- McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi,
- Herzberg'in İkili Etmen Teorisi,
- Alderfer'in ERG Teorisi'dir (Karakuzu, 2013).

### **2.2.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Motivasyon kuramları arasında en bilinen kuram Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'dır (Kütük, 2016). Bu teoriye göre, insan ödül ve ceza gibi yöntemlerle değil, ihtiyaçları ile güdülenir (Arslan, 2013). İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre yöneticilerin asıl işi, çalışanlarının ihtiyaçlarını belirlemek, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olanaklar sağlamak ve dolayısıyla yapılacak işlerdeki verimliliği artırmaktır (Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. 2005).

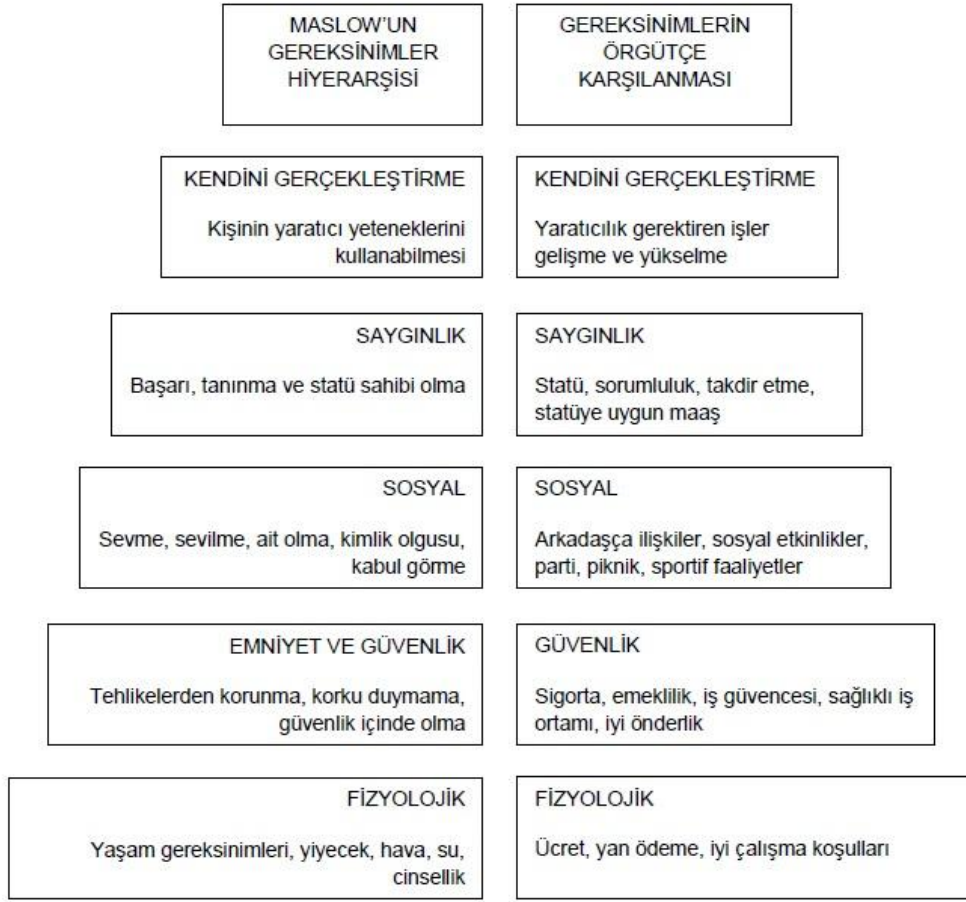
Bu kuramın savunduğu iki temel düşünce vardır. Bunlardan ilki kişilerin ihtiyaçlarını gidermek için gösterdiği davranışları belirlemek; ikincisi ise bu ihtiyaçları sıralamaktır (Erdoğan, 2011).



İnsanları belli bir davranışa yönlendiren temel etken kişinin ihtiyaçlarıdır ve bu ihtiyaçları belirleyip giderebilecek örgütsel araçları saptamak gerekmektedir. Maslow, ihtiyaçları önem sırasına göre hiyerarşik bir düzen içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır. Bu teoriye göre, herkes eşdeğer biçimde motive edilemez. Kişileri motive edebilmenin en önemli unsuru ihtiyaçlarını bilmektir. Maslow'a göre bireylerin ihtiyaçlarının sıralaması şöyledir:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar,
2. Emniyet ve güvenlik ihtiyaçları,
3. Sosyal ihtiyaçlar,
4. Saygınlık ihtiyaçları,
5. Kendini gerçekleştirme (Karakuzu, 2013).

Maslow'un önem sırasına göre kişisel ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 2.3'te gösterilmiş ve bu hiyerarşilerin nasıl karşılanması gerektiği belirtilmiştir (Karakuzu, 2013).



**Şekil 2.3.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Karakuzu, 2013)

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre bir üst ihtiyacın oluşması, bir alt ihtiyacın tatmin edilmesine bağlıdır. Yani üst düzeydeki bir ihtiyacın kendini gösterebilmesi ve bireyi harekete geçirecek motivasyon ortamını oluşturabilmesi için, bir alt düzeydeki ihtiyacın belirli oranda tatmin edilmesi gerekmektedir (Bozkurt, 2014). İnsanın ihtiyaçları, önem derecesine göre hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya doğru sıralanır (Çakır, 2009).

**1.Fizyolojik İhtiyaçlar:** Bu ihtiyaçlar, kişilerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için tatmini zorunlu olan ihtiyaçlardır (Alper, 2018). Açlık, susuzluk, uyumak ve cinsellik gibi kişilerin yaşamlarını sürdürmesi için gerekli olan fiziki ihtiyaçlar insan vücudunun isleyişi için gerekli olduğundan diğer ihtiyaçlara göre daha önemlidirler (Çiçek, 2005).

**2.Güvenlik İhtiyacı:** Güvenlik ihtiyacı bireylerin işinde ve çevresinde kendini güvende hissetmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır (Köroğlu, 2011). Fiziki ihtiyaçlarını karşılayan birey kendini korumak için güvenli bir yer aramaya başlar. İş yaşantısında bireyler iş güvencesi beklentisi içerisindedir (Eyigün, 2015).

**3.Sosyal İhtiyaçlar:** Bireyler içinde yer aldıkları çevre içerisinde sevmek ve sevilme isterler (Sav, 2014). İş yerlerinde arkadaşlık ilişkileri önemlidir. Kişiler iş arkadaşları tarafından kabul edilir, sevilir ve beğenilirse pozitif yönde motive olurlar (Soykenar, 2008).

**4.Saygınlık:** Toplumdaki bireyler çevrelerindeki kişilerden saygı ve kabul görmek isterler. Bu ihtiyacın karşılanması kişinin kendine güvenini artırır (Aslanadam, 2011). Kişiler güç, başarı, yeterlilik, beceri gösterme, bağımsızlık ve özgürlük, ün, statü, şan, şeref, tanınma, özen, önem, saygınlık vs. ihtiyaçlarını karşılamak için çabalarlar (Arslan, 2013).

**5.Kendini Gerçekleştirmek:** Bireyin kendi yaratıcı yeteneklerini kullanarak olmak istediği konum için çabalamasıdır (Aslanadam, 2011).

Kişinin kendini geliştirmesi, sahip olduğu tüm bilgisini, becerisini ve yeteneklerini yaptığı işte tamamıyla ortaya koymasınıdır (Eyigün, 2015).

Maslow'a göre; ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir kademedeki ihtiyaçlar yeterli karşılanmazsa bir sonraki kademedeki ihtiyaçlar motivasyon yönünden önem kazanmayacaktır. Örneğin fizyolojik ihtiyaçlar belli bir oranda karşılandığı zaman bir üst kademedeki güvenlik ihtiyaçları motivasyon kaynağı olarak görülürler. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre, yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını anlayabilir ve bu ihtiyaçları giderebilirse, çalışanları belirli bir davranışa yöneltebilecektir (Alper, 2018).

### 2.2.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Herzberg, 1950–1960 yılları arasında çalışanların motivasyon kaynaklarını belirlemek amacıyla araştırmalar yapmış bu araştırmalar ile insanları tatmin eden ve iş motivasyonlarını sağlayan faktörlere ulaşmayı hedeflemiştir (Aslanadam, 2011).

Herzberg yaptığı çalışmalarla bireylere çalışma süreleri içerisinde en mutlu oldukları anlar ile kendilerini en mutsuz hissettikleri anları sormuş ve sonuç olarak mutluluk(doyum) yaratan faktörler ile mutsuzluk(doyumsuzluk) yaratan faktörleri belirlemiştir. Bu iki faktörün birbirinden farklı olduğu sonucuna vararak, güdülemenin tek boyutlu olmadığını çift boyutlu olduğunu ileri sürmüştür. Herzberg, çalışanlarda doyum yaratan faktörleri motive edici faktör, doyumsuzluk yaratan faktörleri ise hijyen faktörleri olarak gruplandırmıştır (Arslan, 2013).

Motive edici faktörler bireyi güdüleyen faktörlerdir. Yapılan işin niteliği, yükselme olanakları, faaliyetleri aktif olarak gerçekleştirme neticesinde başarıyı gözlemleyebilme, aynı zamanda yapılan işin tüm çalışma arkadaşları ve yönetimce kabul ve onay görmesi, beğenilmesi olarak tanımlayabiliriz. Çalışanları iş doyumuna ulaştırabilmek için bu sayılanların hayata geçirilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2014).

Hijyen faktörler; Bireylerin işyerindeki fiziksel ve psikolojik faktörler tarafından etkilenmesini ifade eden motivasyon faktörleridir. Denetim, personeller arasındaki ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, ücreti ve iş güvenliği gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin hepsi çalışılan yer, şartlar ya da çevre ile alakalıdır. Herzberg'e göre, bu faktörlerden birinde yaşanan olumsuzluk iş tatminsizliğine neden olacaktır (Sav, 2014). Hijyen faktörleri yetersiz ise birey motive olamaz (Alper, 2018).

Herzberg çalışanların iş doyumunu ve üretkenliğini artırmak için motive edici faktörler üzerinde durmuştur. Herzberg çalışanlara işlerinde daha çok insiyatif verilmesini öneren bu yaklaşıma “İş Zenginleştirme” demiş ve şu yöntemleri önermiştir:

1. Çalışanın benliğini, özgürlüğünü ve sorumluluğunu artırmak için bazı kontrollerin ortadan kaldırılması,
2. Çalışanın, işin bir kısmını değil tamamını yapması,
3. Çalışanın kendi verimliliği ve performansı hakkında sürekli ve doğrudan geribildirim alması,
4. Çalışana yeni ve kendini geliştirebileceği işler verilerek uzmanlaşmasının sağlanması (Aslan, 2006).

### **2.2.3. McClelland'ın Başarı Kuramı**

McClelland'ın başarı kuramı üç ihtiyaç kategorisine odaklanmıştır;

1. Başarılı olma ihtiyacı yüksek olan kişi, ulaşılması zor ve fazla çalışma gerektiren amaçlar seçecek ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan yetenek ve bilgiyi elde edip bunları kullanabilecek davranışlar gösterecektir (Arslan, 2013). Başarıya odaklanmış kişiler, akılcı riskler alır ve çaba gösterdikleri amaçlar doğrultusunda hedeflerine ne kadar yaklaştıkları konusunda geribildirim isterler. Başarıları karşısında memnuniyet hisseder, istedikleri başarıya ulaşıncaya kadar başka hiçbir şey ile ilgilenmez ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar (Yılmaz, 2014).
2. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını artırma, başkalarını etkisi altına alma ve gücünü koruma davranışları gösterecektir (Arslan, 2013). Güç kazanma ihtiyacı duyan bireyler ortamlarını, ekonomik ve finansal olanakları ve başka bireyleri de yönetmeyi isterler (Yılmaz, 2014).
3. İlişki kurma ihtiyacı olan kişi, başkaları ile iyi ilişkiler kurma, bir grup içine girme ve sosyal ilişkileri güçlendirmeyi hedefler; kişilerarası ilişkileri kurmaya ve geliştirmeye önem verirler (Arslan, 2013). Sevmek ve sevilmek isterler, affedebilme eğilimleri yüksektir ancak affedilmeyi de önemserler, kişisel

ilişkilerinin bozulmamasına özen gösterirler, sorunlu ilişkilerini yeniden gözden geçirebilme potansiyelleri vardır (Yılmaz, 2014).

McClelland, başarı güdüsü gerekliliğini vurgulamış, çeşitli eğitimlerle yöneticilerin bu güdü açısından desteklenmesi gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu teoriye göre yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını tespit edip motivasyon için gerekli ortamı sağlayarak, çalışanlarının motive olmasını ve kapasitelerini tam olarak kullanmalarını sağlayabilirler. Başarının tadını alan çalışanlar ise daha fazla çalışarak daha fazla başarı elde etme isteği duyarlar ve daha fazla motive olurlar (Künarcı, 2016).

#### **2.2.4. Alderfer'in ERG Kuramı**

ERG kuramına göre bireylerin üç temel ihtiyacı bulunmaktadır;

**Var Oluş Gereksinimi:** Yiyecek, su, barınma, fiziksel güvenlik, maaş, çalışma koşulları gibi yaşamı sürdürmekle ilgili en alt düzeydeki ihtiyaçları ifade eder.

**İlişki Gereksinimi:** Diğer insanlarla etkileşim, duygusal destek, saygı, kabul görme, takdir edilme, ait olma, başkaları tarafından fark edilme ihtiyaçlarıdır.

**Gelişme Gereksinimi:** Kişisel gelişim, yeteneklerin ve becerilerin olabildiğince çok kullanımı, özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içermektedir (Eyigün, 2015).

Alderfer'e göre gelişme gereksinimleri ne kadar giderilirse ilişki gereksinimleri de o derece önem kazanmaktadır. İnsanların var oluş ve ilişki gereksinimleri tatmin oldukça bir sonraki gereksinim olan gelişme ihtiyacı ortaya çıkar ve bu ihtiyaç karşılanırsa daha çok istenir, karşılanmaz ise bir alt düzeydeki ihtiyaç daha çok istenir (Aslantürk, 2014).

Alderfer'in teorisinin Maslow'un teorisinden farkı ihtiyaçlar üçe indirilmiştir (Şekil 2.4). Alderfer, kişinin bu üç basamaktaki ihtiyaçlarından birisinin etkisi sonucunda

davranışlarını düzenleyebileceğini söylemektedir. Alderfer'e göre ihtiyaçlar, Maslow'daki gibi belirli bir sıra izleyerek ortaya çıkmazlar. Bağlılık ihtiyaçları ne derece giderilirse, varoluş ihtiyaçları da o derecede ön plana çıkar. Aynı şekilde, gelişme ihtiyaçları ne kadar giderilirse, bağlılık ihtiyaçları da o kadar önem kazanır (Soykenar, 2008).

Alderfer'in ERG Teorisindeki Adımlar		Maslow'un Teorisindeki Adımlar
(E) Existence	Varolma	( Kendini Gerçekleştirme) + (Saygı, Statü)
(R) Relatedness	İlişkili Olma	Sosyal
(G) Growth	Gelişme	(Güvenlik) + ( Temel ve Fiziksel)

**Şekil 2.4.** Erg ve Maslow'un Teorilerindeki Adımlar (Soykenar, 2008)

### 2.3.Süreç Kuramları

Süreç kuramları kişileri motive eden etkenler ile ilgilenmektedir (Sav, 2014). Süreç kuramlarının amacı, belirli bir davranış gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusuna cevap bulmaktır. Süreç kuramlarına göre ihtiyaç; kişileri davranışlara sevk eden faktörlerden sadece biridir (Aslanadam, 2011).

Bu kuram; davranışların nasıl başladığı, nasıl yönetildiği, nasıl sürdürülüp sonlandırıldığıyla ilgilenen, motivasyonun nasıl etkinleştiğini ortaya koyan, değişkenlerin birbirini ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışan bir kuramdır. Bu kuramlar sırasıyla;

- Adam's Eşitlik Kuramı
- Porter-Lawler Modeli
- Vroom'un Beklenti Teorisi
- Amaç Teorisi
- Davranış Şartlandırma Teorisi'dir (Aslantürk, 2014).

### 2.3.1. Adam's Eşitlik Kuramı

John Stacy Adam's tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı'nda; kişi ödül ve katkılarını benzer işleri yapan başka kişilerin ödül ve katkıları ile karşılaştırdığında eşitsizlik olduğunu düşünürse kişinin motivasyonunun düştüğü ileri sürülmektedir. Kişiler çalışma hayatlarında yöneticilerinin eşit davranmasını isterler. Beklentileri karşılığında motive olurlar, karşılanmadığında ise motivasyonları kaybolur (Çakır, 2009).

Kuramın dayandığı dört temel kavram vardır;

1. **Birey:** Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi ya da kişiler.
2. **Diğer kişilerle karşılaştırma:** Kişinin yapılan işler karşılığında verilen ödülleri karşılaştırdığı diğer kişi ya da kişiler.
3. **Girdiler:** Kişinin işine taşıdığı beceri, deneyim, yaş, cinsiyet gibi bireysel özellikleri.
4. **Çıktılar ya da Sonuçlar:** Kişinin işinden kazandığı ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler... (Erdoğan, 2011).

Bir çalışanın iş yükü karşılığında aldığı ödül dengeli ve adil olmak zorundadır. İş yükü fazla, ödül az olduğunda çalışanın motivasyonu ve performansı, dolayısıyla da işletmenin verimi düşer. İş yükü az, ödüller fazla olduğunda ise çalışan az çalışmaya yönlendirilmiş olur; bu durumda da çalışandan yüksek verim elde etmek olanaksızdır. Bu kurama göre yöneticiler şu kurallara dikkat etmelidir:

- Eşit çalışan çalışanlara eşit ödüller sunulmalıdır.
- Eşitlik veya eşitsizlik çalışanların kurum içi ya da kurumlar arası karşılaştırmaları ve değerlendirmelerinin bir sonucudur.
- Bir eşitsizlik söz konusu ise buna karşı verilen tepki her çalışanda farklılık gösterir (Soykenar, 2008).



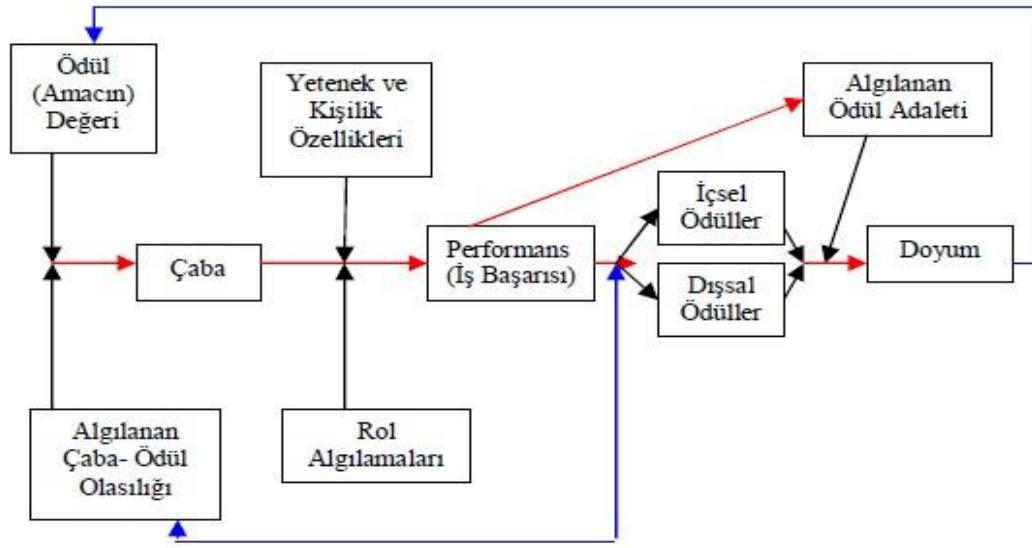
### 2.3.2. Porter - Lawler Modeli

Porter- Lawler'in kuramına göre, sadece çabası bireyi başarıya ulaştırmak için yeterli değildir. Bunlara ek olarak kişinin bilgi, beceri ve özverisi de desteklenmelidir (Arslan, 2013).

Porter-Lawler modelinde kişiler öncelikle işi yapabilmek için çabalamakta ve bu çabanın sonucunda başarıya ulaşması halinde ödüllendirilerek tatmin edilmektedir. Çabasının karşılığını alan kişi mutluluk duyar ve tatmin olur (Karakuzu, 2013).

Porter ve Lawler'a göre bireyin fazla çaba sarf etmesi her zaman yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir; ilki bireyin bilgi yeterliliği ve yeteneği, ikincisi ise algıladığı rol veya rollerdir (Aslanadam, 2011).

Bu modele göre, çalışanın işinden tatmin olması için sadece beklentilerinde gerçekleşme olması yeterli değildir. İlk önce, çalışanın ortaya koymuş olduğu performans sonucunda elde ettiği ödülün adil olarak verildiğine inanması gereklidir. Çalışan, kendini aynı işi yapan diğer meslektaşlarıyla kıyasladığında ortada bir adaletsizlik olduğunu düşünür ise doyumsuzluk hissedecektir. Ya da kişinin almış olduğu ödül, düşündüğü ödülünden daha az olursa gene tatminsizlik ortaya çıkacaktır. Ayrıca bu modelde çalışanın örgütte sahiplendiği rol ve görevler açık bir şekilde tanımlanmazsa, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmezse bu durum çabayı ve başarıyı olumsuz yönde etkileyecek bu da rol çatışmalarına neden olacaktır (Alper, 2018).



**Şekil 2.5.** Porter-Lawler İş Motivasyonu Modeli (Mıkayılova, 2015)

Porter-Lawler İş Motivasyonu Modeli şemasında, bir işi yapmak için harcanan fiziki ve zihinsel enerji miktarı çabayı oluşturmaktadır (Şekil 2.5). Modele göre çabanın iş başarısına dönüşmesinde bireyin yetenekleri ve kişilik özellikleri de etkilidir. Başarıyı etkileyen bir diğer nokta ise bireyin sahiplenmiş olduğu roldür. Bireyin yapacağı iş ve beklentiler konusunda tam bir bilgiye sahip olması, performansını doğru kullanarak başarıya ulaşmasını sağlayacaktır. İçsel ve dışsal ödül kavramında ise; içsel ödül, bireyin içsel olarak yaşayacağı gurur ve tatmin durumunu ifade ederken, dışsal ödüller çevreden gelen takdir ve fiziksel ödülleri ifade etmektedir. Algılanan ödül adaleti ise, bireyin örgütte gösterdiği çalışma sonucunda hak ettiğini düşündüğü ve alması gerektiği ödül miktarıdır. Yani oluşan ödül algılamasında çalışanın fiilen aldığı ödül, algıladığı ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Tatmin olma derecesine göre beklenti etkilenecek ve süreç tekrar işlemeye başlayacaktır. Doyum, birey tarafından beklenen ödül ile alınan ödül arasındaki fark ile saptanmaktadır. Eğer ulaşılan ödül beklenilenden daha büyük veya fazla ise o zaman doyum ortaya çıkmaktadır. Kişinin doyuma ulaşmasının veya ulaşamamasının derecesi ödül ile beklenen ödül arasındaki farkın büyüklüğüne bağlıdır (Mıkayılova, 2015).

### 2.3.3. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'a göre iş alanında çalışanların gösterdikleri çaba sonucunda bir performans beklentisi bulunmaktadır. Çalışanların performansları sonucu elde edeceği sonuç için beklentisi pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya yöneltecektir, yani motivasyonu artıracaktır. Buna karşılık performans sonucu elde edilecek beklenti negatif ise daha fazla çalışma isteği içerisinde girmeyecekler ve motivasyon azalacaktır (Eyigün, 2015).

Victor Vroom'un teorisine göre, bireyin belli bir iş için çaba sarf etmesi üç faktörle tanımlanmaktadır. Bu faktörler sırasıyla valens, bekleyiş ve araçsallıktır.

Motivasyon= Valens x Bekleyiş olarak ifade edilebilir.

Valens, bireyin ödülü arzulama derecesini gösterir. Valens (+) ile (-) arasında değişen değerler alır. Ödülü çok isteyen ve çaba gösteren birey +1, ödülü istemeyen ve çaba göstermeyen birey ise -1 değerini ifade etmektedir (Alper, 2018).

İkinci faktör bekleyiştir. Birey çaba harcayarak belirli bir ödül elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret gösterecektir. Bu durumda bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade edebiliriz. Birey, belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında ilişki kuramazsa bekleyiş 0 değerini almış olur.

Üçüncü ve sonuncu faktör ise araçsallıktır. Birey, belirli bir çabayla belli bir düzeyde performans gösterebilmektedir. Bu performansın karşılığında da belirli bir şekilde ödüllendirilebilmektedir. Bu ödüllendirme, maaş artışı olabilir ve bu birinci kademe sonuç olarak düşünülebilir (Aslanadam, 2011).

### 2.3.4. Amaç Teorisi

Amaç teorisi Gary P. Latham ve Edwin A. Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, bireyleri gerçekleştirmek için belirledikleri amaçlar doğrultusunda motive eder. Birey ulaşılması zor ve yüksek amaçlar belirlemiş ise daha fazla çaba sarf

edeceği için motivasyon düzeyleri de daha yüksek olacaktır. Bireyler farklı özelliklere sahip olduğu için ulaşmak istedikleri hedeflerin de farklılık göstereceği kurum yöneticileri tarafından bilinmelidir (Arslan, 2013).

Bu teoriye göre amaç, ekonomik, sosyal ya da psikolojik hedeflere ulaşmaktır. Kişilerin davranışları ve çabaları bu amaçlar doğrultusunda yönlendirilir (Aslantürk, 2014).

Locke göre amaç belirlemenin beş temel aşaması vardır;

- Bireyin amaç belirlemeye hazırlanma evresi; örgütün ya da teknolojinin amaç belirleme için uygun durumda olup olmadığını saptama süreci,
- Bireyin karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları ile amaç belirlemeye hazır hale geldiği evre,
- Yönetici ve yardımcılarının amaçların anlaşılmasına önem verdiği evre,
- Belirlenen amaçlar için gerekli düzenlemelerin yapılması için gözden geçirmelerin yapıldığı evre,
- Son olarak belirlenen amaçların değiştirildiği veya başarıldığını kontrol etmek için son bir kez gözden geçirme evresidir (Karakuzu, 2013).



**Şekil 2.6.** Locke'nun Bireysel Amaçlar Teorisi (Selen, 2009)

Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi'nde (Şekil 2.6) değerler ve değer yargıları, kazanmak ve korunmak için bireylerin davranışlarına yön vermektedir. Locke'a göre, bireylerin iş düşüncesinin motivasyonel belirleyicileri kendi amaç ve niyetleridir. Amaçlar, bireylerin davranışlarına yön vererek düşünce ve eylemlerine kılavuzluk etmektedir. Bireyler amaçlarına ulaşmasalar da, bu amaçlar doğrultusunda hareket edip performans göstermektedir. Bunun sonucunda ortaya sonuçlar, geri besleme veya pekiştirme çıkmaktadır (Selen, 2009).

### 2.3.5.Davranış Şartlandırma Teorisi

Bu teoriye göre birey bir sebep ile belirli bir davranış gösterir. Bu davranışın sonucuna göre ise aynı davranışı ya tekrar eder ya da bir daha yapmaz. Başka bir deyişle bireyin davranışı toplum tarafından kabul görür ise birey bu davranışı sürekli hale getirir ancak davranış toplum için olumsuz bir hareket olarak kabul edilirse birey aynı davranışı bir daha tekrarlamaz (Erdoğan, 2011).

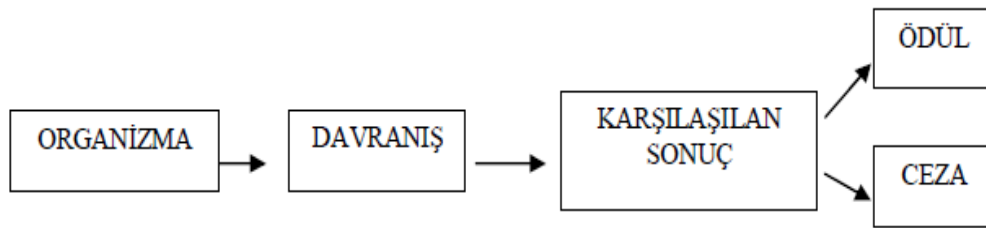
Şartlandırma iki çeşittir; klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma.

- Klasik şartlandırma, şartlandırılmış uyarıcı etkisiyle öğrenmedir.
- Sonuçsal şartlandırma ise, davranışın sonuçlarına bakarak öğrenmedir (Köroğlu, 2011).

Klasik şartlanmada davranışlar bazı uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir (Şekil 2.7). Eğer organizma davranıştan haz duyulmuşsa tekrarlamaya devam eder, acı hissetmişse davranışı terk eder (Mıkayılova, 2015).



Şekil 2.7. Klasik Şartlandırma (Mıkayılova, 2015)



Şekil 2.8. Sonuçsal Şartlandırma (Mıkayılova, 2015)

Sonuçsal şartlandırmada ise (Şekil 2.8) davranışın sonuçlarına göre kontrol sağlanmaktadır. Olumlu davranışların tekrarlanmasını sağlamak, davranışları pekiştirmek veya düzeltmek için dört etken kullanılmaktadır. Bunlar:

- ✓ **Olumlu Pekiştirme:** İstenilen davranışları gösteren bireyin bu davranışları tekrar etmesidir. Bu davranışların pekiştirilmesi için ise genellikle ödül yöntemi kullanılmaktadır. Ödül bu teori için güçlendirici ve pekiştirici bir araçtır. Amaç, bireyin bu davranışı devam ettirmesini sağlamaktır.
- ✓ **Olumsuz Pekiştirme:** İstenilen davranış gerçekleştirildiği zaman karşılaşılabilecek istenmeyen sonuçlarla bireyin başa çıkabilmesini sağlamaktır. Toplum için önemli olan çalışmanın gecikmesi üzerine konuyla ilgili daha yoğun çalışılıp daha fazla gecikmenin önlenmiş olması duruma örnek olarak verilebilir.
- ✓ **Ortadan Kaldırma:** Bu etken istenilmeyen bir davranışın tamamen ortadan kaldırılmasına yöneliktir.
- ✓ **Cezalandırma:** İstenilmeyen bir davranışın sonucunu ortadan kaldırmak için yapılan girişimlerdir. Cezalandırma yöntemi ödüllendirme yöntemi kadar başarılı sonuçlar vermemektedir. Bireyleri motive etmede ve davranış değişikliklerini sağlamada cezalandırma yönteminden çok ödüllendirme yöntemi kullanılması sonuca ulaşılması açısından oldukça önemlidir (Mıkayılova, 2015).

Klasik ve sonuçsal şartlandırmanın farkı davranışın sürekliliğinin olup olmamasıdır. Ödül ve ceza şartlandırmanın temel unsurlarıdır (Aslantürk, 2014).

#### 2.4.Motivasyon Araçları

Her bireyin kişiliği farklı olduğu gibi motive olmasını sağlayan faktörler de farklıdır. Yöneticiler iş verimliliğini artırmak, için bireylerin ihtiyacı olan motivasyon faktörünü doğru tespit etmeli ve bireye sunmalıdır.

Bireylerin kişilikleri, ihtiyaçları, yaşamdan beklentileri, ekonomik koşulları göz önüne alınmalı ve motivasyon sürecinde kullanılacak faktörler bu etkenlere göre

belirlenmelidir (Ünsar, A. S., İnan, A. ve Yürük, P. 2010). Motivasyon araçları ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır.

#### **2.4.1.Ekonomik Araçlar**

Bireylerin verimliliğini artırmak için, bireyleri istekli olacak şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. Bireyleri motive etmek için kullanılan ekonomik araçların rolü çok önemlidir. Bireyler kendi yaşamlarının ve ailelerinin yaşamlarının sürekliliğini sağlamak için çalışmalı ve karşılığında tatmin edici bir ücret almalıdır (Soykenar, 2008).

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde vasıfsız ve işi bilmeyen kişi sayısının fazla olması bireyler için bir risk faktörüdür. Yöneticiler vasıfsız elamanları daha az bir ücret karşılığında işe alabilir ve bu durumda işini kaybetme korkusu yaşayan birey yöneticilerinin taleplerini yerine getirmek zorunluluğunda kalabilir (Eyigün, 2015).

Ekonomik açıdan kullanılan motivasyon araçları; ücret politikası, ekonomik ödüller, primli ücret, kara katılma ve sosyal haklar verilmesi olarak sıralanabilir.

##### **2.4.1.1.Ücret Politikası**

Ücret, çalışanın ekonomik özgürlüğünü, toplum içindeki saygınlığını, toplum içinde kabul görmesini, otoritesini ve geleceğe olan güvenini artırır. Ücret, çalışana işyerine bağlayan en güçlü etkidir (Aslanadam, 2011).

Para toplumda iyi bir statü elde etmek için gerekli ve önemli bir araçtır. Çalışana yapılan ücret ödemeleri artırıldığında ve aynı konumdaki diğer çalışanlardan daha fazla ücret elde ettiğinde bireyde başarılı olma duygusu gelişmektedir. Çalışanların işyerlerine maksimum katkı sağlamasında ücret önemli rol oynamaktadır (Soykenar, 2008).

Ücretin iş doyumunda etkili olabilmesi için üç temel belirleyici unsur vardır; ücretin çalışanın performansına dayalı olarak belirlenmesi, hak teorisi yani aynı işi yapan ve aynı niteliklere sahip çalışanlar kıyaslandığında ücretin adil bir şekilde belirlenmesi ve çalışanın beklediği ücret ile aldığı ücret arasında bir dengenin olmasıdır (Derin, 2007).

Ücretli işletmelerde ücret artışı, ücret azalışı ve ücretin ödeme şekilleri özendirici araç olarak kullanılmaktadır. Motivasyon artırmak için yöneticiler tarafından en çok tercih edilen yöntem; aynı pozisyonda çalışanı terfi ettirmeden ücretini artırma veya terfi ettirerek ücretinin arttırılmasıdır. Diğer yandan daha az ücret verilmesi tehdidi de, eski ücret düzeyine almış çalışanları daha fazla çalışmalarını açısından özendirici araç olarak kullanılmaktadır. Bu genellikle primlerin kesilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Bu yöntem, iş kurallarına aykırı hareket eden ve uyarılara rağmen bu durumu sürdürmekte ısrarcı çalışanlar için en son çare olarak kullanılmalıdır (Çiçek, 2005).

#### **2.4.1.2. Ekonomik Ödüller**

Çalışanlara sunulan ekonomik ödüller üretimde artışa, mal kalitesinde artışa ve bireylerde işletme kurallarına uygun şekilde çalışmaya yönlendirme amaçlı olarak kullanılabilir. Ödüllerin dağıtımında yönetici adil davranmalıdır (Soykenar, 2008).

Yaptıkları işi özveri ile yapan, daha verimli çalışan, verilen işleri başarıyla tamamlayan, hedeflenen amaçlara uyan, işe devamlılığı sorunsuz olan çalışanlara ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Çalışanlara ödül olarak tatil, meslekleri ile ilgili bir eğitim, maaşta artış gibi ekonomik ödüller sunulabilir. Ödüllendirilen çalışanlar daha verimli, başarılı, motive olarak çalışır ve diğer çalışanlar da bu durumdan etkilenecek daha fazla çalışırlar (Sav, 2014).

Ekonomik ödüllerin etkinliğinin artmasını sağlamak için;

- Verilen ödüller harcanan emeğe değmelidir
- Değerlendirme tarafsız olarak yapılmalıdır
- Performans devamlılığı sağlanmalıdır (Yılmaz, 2014).



### 2.4.1.3.Primli Ücret

Çalışanların düzenli olarak her ay ödenen ücrete ek olarak, daha istekli ve verimli çalışmalarını sağlamak için ek olarak verilen ücrete primli ücret denir (Bozkurt, 2014). Çalışanlara prim verilirken iki temel etken değerlendirilir. Bunlar; verilen işin yapılması için tanınan süreden kısa zamanda tamamlanması veya yapılması istenilen işin verilen süre içerisinde ne kadarının tamamlanmış olduğudur. Verilen süre içinde beklenilenden daha fazla üretimin olması durumunda çalışanlara prim ödenerek ödüllendirme sağlanmış olur ve dolayısıyla motivasyonda da bir artış olur (Aslanadam, 2011).

Primli ücret sistemini yürütmek oldukça zordur. Adil olmayan bir prim sisteminin uygulanması çalışanlar arasında sorun oluşturur ve bu da motivasyonu olumsuz etkiler (Çakır, 2009). Primli ücret, personeli daha fazla çalışmaya yönlendirirken artan üretimden dolayı kalitenin düşmesine, hızlı çalışma sebebiyle dikkat eksikliğinden meydana gelen iş kazalarının sayısında artışa ve çalışanların daha çok yıpranmasına neden olmaktadır (Çiçek, 2005).

### 2.4.1.4.Kâra Katılma

Kâra katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yönltebilmek için elde edilen kazancın belli bir kısmının personellere dağıtılmasıdır (Aslanadam, 2011).

Çalışanlar elde edilen gelire ortak olduklarını düşünerek daha verimli çalışmaktadır ve böylece kazanç artmaktadır. Artan kazanç da çalışanda motivasyon artışına sebep olmaktadır (Eyigün, 2015).

Çalışanları kâra katmadaki amaçları sıralarsak;

- Yönetici ve çalışan arasındaki ortaklığı benimsetmek
- Verimli çalışmalarından ötürü çalışanları ödüllendirmek
- Üretim sırasında tasarruf politikasını benimsetmektir (Erdoğan, 2011).

#### **2.4.1.5.Sosyal Haklar Verilmesi**

Çalışanların geleceğine yönelik kaygılarını azaltmak amacıyla işletmeler bazı sosyal güvenlik tedbirleri geliştirmişlerdir. İşletmeler emeklilik, hastalık, kaza, işsizlik gibi durumlarda çalışanlarına bazı maddi güvenceler sağlarlar. İşletmelerin tanıdığı olduğu bu imkânlar bir lütuf değil, çalışanlarına karşı sorumluluklarıdır (Yılmaz, 2014).

Çalışanlara sunulan; ulaşım, yemek, giyecek yardımı, kira yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik sigortası, daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar gibi sosyal kolaylıkların sağlanması, çalışanları olumlu etkiler ve motivasyonlarının artırılmasında etkin bir rol oynar (Sav, 2014).

#### **2.4.2.Psiko - Sosyal Araçlar**

Psiko-sosyal araçlar yöneticiler tarafından fazla önemsenmeyen ancak çalışanlar için önem arz eden motivasyon araçlarıdır. Daha önce ekonomik tatminin çalışanlar için yeterli olduğu düşünülürken günümüzde bu düşüncenin yerini psiko-sosyal motivasyon araçları almaya başlamıştır (Eyigün, 2015).

Psiko-sosyal araçlar çalışanların daha güzel ve rahat bir yaşam sürmelerini sağlayarak, çalışma hayatlarında verimli ve istekli çalışmalarını sağlar. Çalışanın işini benimseyerek ve severek yapması da iş verimliliğinde artışa neden olur (Arslan, 2013).

##### **2.4.2.1.Yetki ve Sorumluluk Devri**

Yetki devri, yöneticinin belirli koşullar içerisinde görev ve sorumluluklarını astına devretmesidir. Yönetici bu devir durumunu istediği zaman tekrarlayabilir. Çalışan, sahip olduğu bu yetkiler sonucunda belirli sınırlar içinde özgürce düşünüp, özgürce davranabilir ve sorumluluklarının bilincine varır. Çalışana sunulan bu durum bireyin

kurum için önemli olduğunu ve bu yapının bir parçası olduğunu hissettirir. Böylece çalışan motive olur ve daha verimli çalışır (Erdoğan, 2011).

Yönetime katılan çalışanın sosyal ilişkileri daha ılımlı ve samimi olur, çalışan örgütsel amaçları bireysel amaçları gibi görür. Yöneticiler bir takım kararlar alırken çalışanlarının istek ve düşüncelerini dikkate almalıdır. Çalışanlara hissettirilen ‘biz’ algısı motivasyonda artış sağlar (Ergül, 2005).

#### **2.4.2.2.Eğitim, Terfi ve Kariyer Olanakları**

Kurumlarda eğitimlerle çalışanlara davranış ve tutumlarında değişiklik göstermelerini sağlayacak yeni bilgiler sunulması ve iş tatmininin sağlanmasıdır (Sav, 2014).

Bireyler kurum içerisinde aldıkları eğitimlerle artan bilgi ve becerilerinin karşılığı olarak meslek yaşamlarında terfi almak isterler. Birey, sürekli aynı bilgilerle çalışma hayatına devam ederse çalışmaları monotonlaşacak ve sonuçta konumunu ve sorumluluklarını yetersiz bulacaktır (Erdoğan, 2011).

Terfi; bir üst rütbe, görev veya makama sahip olma olarak açıklanmaktadır. Terfi gerçekten başarı gösteren çalışana verilmesi gereken bir karşılık veya ödüldür. Birey yaptığı başarılı çalışmaları sonucunda bir ödül beklentisi ve takdir edilme duygusu içerisinde olur. Bu beklentiler, bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini kanıtlayabilme ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır (Çiçek, 2005). Statü; kişinin organizasyonel bir yapı içinde konumlandırıldığı yerdir. Statü çalışanlarını motive etmek için sıkça kullanılan bir yöntemdir. Toplum içinde statü sahibi olmak önem arz etmektedir. Ancak çalışanlara verilen statülerde adil davranılmalı ve bireyler hak ettikleri konumlarda görev almalıdır (Yılmaz, 2014).

### **2.4.2.3.Rekabet**

Rekabet; işin yoğunluğunu ve sıradanlığını hissettirmeyecek, dinamizmi, çalışma şevkini artıracak ve dolayısıyla verimliliği pozitif yönde etkileyecek bir motivasyon aracıdır. Bireylerde rekabetin asıl sebebi, çevresinden saygı görme ve tanınma isteğidir. Ancak bu motivasyon aracı yöneticiler tarafından dikkatli kullanılmalıdır. Çünkü olumlu etkileri yanında yaratabileceği olumsuz etkileri de vardır. Bireyler yapılan işte başarılı olurlarsa tatmin olacaklardır ancak başarısız olan bireylerin ise motivasyonu düşecektir. Bireyler yönetimin rekabet ortamı oluşturduğunun farkında olmalı ve yöneticiler tarafından bu çalışanlara empoze edilmelidir (Çiçek, 2005).

Kontrollü bir rekabet ortamı sağlamak çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Kurumlarda yöneticiler aşırıya kaçmadan belirli sınırlar içerisinde rekabeti desteklemelidir. Çalışanlar için rekabet bir motivasyon aracıdır ve hizmet üretiminde artışa neden olmaktadır (Alper, 2018).

### **2.4.2.4.Bağımsız Çalışma İmkânı**

Yöneticiler, çalışanların baskı altında tutuluyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek için makul sınırlar içerisinde bağımsız çalışma alanları sunmalıdırlar. Çalışanlara bağımsızlık verilmesi, kendini gösterebilme fırsatı sunulması mutluluk ve motivasyonda artışa neden olur (Keskin, 2008).

Çalışanlar özgür bırakıldığında kendilerini faydalı ve değerli hissedecek ve gruba karşı ait olma hissi artacaktır. Bağımsız çalışma ve gerekli durumlarda kendi kararlarını uygulama imkanı tatmin duygusunu artırır ve kurumda önemli bir yere sahip olduğunu hissettirir (Yılmaz, 2014).

### **2.4.2.5.Psikolojik Güvence**

Birey çalışma alanında ne iş yapacağını, kimlerle çalışacağını, işi nasıl yönlendireceğine ve başarıya nasıl ulaşacaklarını bilirse, kendisine olan güveni de

artacak sonuçta işine daha bağlı olacaktır. Yöneticiler çalışanlara güven duygusunu hissettirebilmelidir. Çalışma alanlarında güven duygusundan yoksun olan bireyler sürekli tedirgin olacakları için verimlilikleri de düşük olacaktır. Bu durumun tersinde ise çalışanlar motive olmuş bir şekilde yüksek verimlilikle çalışırlar (Aslanadam, 2011).

#### **2.4.2.6.Sosyal Katılım**

Çalışanların, iş yerinde bir gruba dahil olma isteği ve bu grupla iletişim kurma ihtiyacı sonucu sosyal katılım oluşur. Bir gruba dahil olan çalışanların iş verimliliğinde artış gözlenmektedir. Çalışanlar buldukları iş ortamında bir gruba dahil olamazlarsa ne kadar iyi bir işte çalışıyor olursa olsunlar yalnızlık hissederler ve bu durum işten ayrılmaya kadar ilerleyebilir (Karakuzu, 2013).

İş yerlerinde çalışanlar birbirleriyle sürekli etkileşim içindedirler. Bu etkileşimin devamlılığında çalışanlarda bağlılık güdüsü oluşur. Bağlılık güdüsü arttıkça çalışanlar arasında daha samimi ilişkiler kurulur. Böylece iş ortamındaki bağlılık iş dışındaki sosyal yaşamlarında da devam eder. Sağlamlaşan arkadaşlık bağları sonucunda çalışmaya devam etme kararı olumlu olarak sonuçlanır (Koroğlu, 2011).

İşyerlerinde işler genellikle yakın ilişkide olan gruplar tarafından yapılmaktadır. Bu sebeple farklı ihtiyaçları olan çalışanların ihtiyaçlarını tek tek yerine getirmek yerine, tüm ekibin belirli bir ölçüde ihtiyaçlarını gidermek, bu şekilde grupları motive ederek, çalışanları kurumun hedefleri ile bütünleştirmek motivasyon açısından önemli bir kazanımdır (Erdoğan, 2011).

#### **2.4.2.7.Takdir ve Saygı İhtiyacı**

Birey, yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından değer verildiğini ve yaptığı işlerin takdir edildiğini hissettikçe motivasyon açısından olumlu etkilenir (Keskin, 2008).

İşinde uzmanlaşarak çalışan bireyler, kendini yetiştiriyorsa yöneticileri tarafından desteklenmeli ve saygı duyulmalıdır (Karakuzu, 2013).

#### **2.4.2.8.Özel Yaşama Saygı**

Her bireyin iş hayatı dışında bir de özel hayatı vardır. Çalışanlardan verimlilik beklerken onların özel yaşamlarına saygı gösterilmesi gerekliliği de unutulmamalıdır. Çalışanların özel hayatına saygı duymak, sorunlarını çözümlenmekte çalışanlarına yardımcı olmak, bir dost gibi davranarak eldeki imkanlarla yardım etmeye çalışmak, çalışan motivasyonunu arttırmada oldukça etkilidir (Koroğlu, 2011).

Yöneticiler kurum içerisinde çalışanların kişiliğine saygı duymak zorundadırlar. Yöneticiler, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine değer vermeli, saygı göstermelidir. Çalışanlara söz hakkı verilmesi çalışanların kendilerine güvenini artırır (Aslanadam, 2011).

#### **2.4.3.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

İş alanında yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bir beklenti söz konusudur. Çalışanlar yaptıkları işin bir karşılığı olmasını beklerken yöneticiler ise çalışanların en iyi şekilde işlerini gerçekleştirmesi beklentisindedirler. Yöneticiler, örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarını yerinde, zamanında ve etkin bir biçimde kullanırlarsa çalışanların moral ve motivasyon seviyeleri yükselir daha etkin ve verimli çalışırlar (Çiçek, 2005).

Çalışanları iş hayatında motive eden ekonomik ve psiko-sosyal araçların dışında diğer araçlar örgütsel ve yönetmel araçlardır. Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları;

- ✓ Amaç birliği,
- ✓ İletişim,
- ✓ Kararlara katılma,

- ✓ Takdir edilme,
- ✓ Fiziksel çalışma koşulları,
- ✓ Kalite kontrol çemberi olarak sıralanabilir (Aslanadam, 2011).

#### **2.4.3.1.Amaç Birliği**

Amaç birliği, çalışan ve yöneticinin hedeflerinin ortak bir noktada buluşmasıdır. Yöneticiler amaçlarını açık bir şekilde çalışanlarına ifade etmeli ve verimli çalışmanın çalışanlar için de önemli olduğunu benimsetmelidir (Aslanadam, 2011). İş yerinde amaç birliği içerisindeki çalışmalar, diğer kurumlarla rekabette başarı oranını artıracaktır (Eyigün, 2015).

Çalışan ile yönetim amaç birliği içerisinde çalışırsa hedefe ulaşmak kolaylaşır, çalışan kimliğini unutarak örgütün amaçları hedefine yoğunlaşarak çalışır ve sonuçta başarı elde edilir (Arslan, 2013).

#### **2.4.3.2.İletişim**

İletişim, iş yerinde bir haberin en üstten en alt kademeye kadar eksiksiz ve yanlışsız iletilmesidir. İletişimin net ve geri dönüşlü olması önemlidir. İş yerlerinde iletişimin eksik olması ya da olmaması motivasyonu düşürücü bir etkidir (Eyigün, 2015).

En alt kademededen en üst kademeye doğru işleyen etkili bir iletişimin varlığı, yöneticiye emir ve isteklerinin sonuçlarını öğrenme imkanı sağlar. Yönetici bu sonuçları değerlendirerek kurumla ilgili daha doğru ve hedefe yönelik kararlar alabilir (Aslanadam, 2011).

İyi tasarlanmış bir iletişim ağı örgüt içerisindeki herkes için motivasyonu artırıcı bir etki oluşturur. Çalışanlar yaptıkları iş hakkında bilgi sahibi olduklarında, yöneticileriyle düşüncelerini açıkça paylaşabildiklerinde, önerileri dikkate alındığında kendilerini daha değerli hissederler. Yönetici ise etkili iletişim sayesinde

çalışanlarını daha iyi tanır ve değerlendirmelerini daha doğru ve kolay yapabilir (Aslantürk, 2014).

#### **2.4.3.3.Kararlara Katılma**

Bireyler çalıştıkları kurumlarda fikirlerinin sorulmasını ve fikirlerine değer verilmesini fazlasıyla önemserler. Başarılı bir yönetici, çalışanlarının önerileri doğrultusunda değerlendirmeler yaparak kararlarını verir. Karar alma süreci çalışanlar ve yönetim için motivasyonu artırıcı bir yöntemdir. Karar verme sürecine dahil olan çalışanlar kendilerini çalıştıkları kuruma daha bağlı hisseder ve daha istekli çalışırlar (Yılmaz, 2014).

Kararlara katılım sonucunda çalışanlarda tatminsizliklerin azaltılması veya ortadan kaldırılması ve kaliteli bir bilgi alışveriş sisteminin kurulması ile de bireysel sorumluluk bilincinde ve çalışanların motivasyonunda artış gözlenir. Her birimde çalışan kendi alanında en iyi bilgiyi bilir ve değerlendirebilir; bu nedenle çalışanların kararlara katılımı önemlidir (Çiçek, 2005).

Yöneticilerin bu konuda dikkat etmesi gereken tek kural, çalışanın sunduğu öneriyi kabul etmese bile bu kararı çalışanın kişisel olarak algılamaması için önerinin işe aykırı düştüğü için kabul görmediğini açıklamasıdır (Çakır, 2009).

#### **2.4.3.4.Takdir Edilme**

Takdir edilme çalışan tarafından fazlaca önemsenen motivasyonu artırıcı bir araçtır. Yöneticisi tarafından takdir edilen çalışan kendini önemser, iyi işler yaptığı kanısına varır ve daha fazla takdir görmek için daha istekli çalışır (Erdoğan, 2011).

Takdir edilme ve övülme, çalışanı motive etmesinin yanı sıra diğer çalışanlara da örnek oluşturur; çalışanlar takdir edilme duygusuyla daha iyi işler ortaya çıkması için özverili çalışmalar yaparlar (Soykenar, 2008).



#### **2.4.3.5.Fiziksel Çalışma Koşulları**

Bireyler iş yerlerinde evlerinde geçirdiklerinde daha fazla zaman geçirirler. Bu sebeple çalışma koşullarının iyi olması bireyleri motive eder. Çalışma alanının sıcaklığı, aydınlanma durumu, havalandırma durumu gibi fiziksel şartlar çalışanlar için önemlidir. Bunun yanında iş yerindeki malzemelerin kalitesi, kullanım kolaylığı, iş yerlerine ulaşım sıkıntısının olmaması da çalışanlar için performansı etkileyen etmenlerdendir. Fiziki şartların çalışanları motive etmesi yöneticilerin bu konudaki düzenlemelere dikkat etmesi ile gerçekleşir ve bu unutulmaması gereken önemli bir detaydır. Çalışanlar çalışma ortamında ne kadar rahat ve mutlu olursa o kadar verimli çalışırlar (Alsat, 2016).

#### **2.4.3.6.Kalite Kontrol Çemberi**

Kalite çemberi; yönetici ve çalışan arasında gönüllülük esasına dayalı, çalışma alanlarıyla alakalı sorunları saptamak, tartışmak, fikirler önermek ve sorunlara çözüm bulabilmek için oluşturulan, düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır.

Kalite çemberinde görevli kişiler, ürünlerle alakalı sıkıntıları, sorun yaratabilecek durumları, bu sorunları ne şekilde çözümlenebileceğini tartışırlar ve çözüm üretirler. Katılımcıların gönüllü olması bu çemberin en önemli özelliğidir (Selen, 2009).

Kalite çemberlerinde bireylerden zeka ve yaratıcılıklarını kullanması istenir. Bu uygulamayla bireyler sorunu çözümlerken bilgilerini ve düşüncelerini tartışarak kendi özyeterliliklerini de geliştirirler. Kalite çemberi varlığında; çalışanların dikkatlerinde artış, motivasyonunda yükselme, iş kazalarında ve işten ayrılmalarda azalmalar görülür (Çiçek, 2005).

## 2.5. Verimlilik Kavramı Tanımı Ve Önemi

Verimlilik tanımı basitçe “varolan başarının ölçüsü” olarak tanımlanan ve toplam girdinin toplam çıktıya oranını açıklayan bir kavramdır. Fransa Bilimler Enstitüsü üyesi Prof. Jean Fourastie araştırmasına göre; bilim dünyasında ilk kez 16. yüzyılda Alman doktor ve mühendis George Bauer tarafından “produktivite” sözcüğüne yakın olarak kullanılmıştır. Türkçe kaynaklarda produktivite; verimlilik, üretme yeteneği, üretkenliğe elverişli nitelikler taşıma olarak ifade edilmektedir. Verimlilik üretimden elde edilen çıktı miktarının üretimde kullanılan girdi miktarına oranıdır (Eyigün, 2015).

Verimlilik birçok organizasyon tarafından farklı şekilde açıklanmıştır:

- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı’na göre (OECD) verimlilik, çıktının üretim unsurlarından birine bölünmesine eşittir.
- Japon Verimlilik Merkezi (JPC): Verimlilik, işleri doğru ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir (Bozkurt, 2014; Özsever, Ç., Gençoğlu, Ç. ve Erginel, N. 2009).

Verimlilik, bir ülkenin kalkınmışlık seviyesini gösteren en önemli ölçütlerdendir. Ülkede yapılan üretime karşılık tüketilen kaynakları belirlemeye yönelik bir kavramdır. Yıllar içinde değişen sosyoekonomik koşullar ve doğal dengelerle yeni bir anlam kazanan verimlilik; ekonomik ve örgütsel yeteneklerin yanı sıra doğal yaşamı ve çevreyi korumak, çalışanlara iyi bir hayat ve uygun çalışma şartları sağlamak, koşulları ve kaynakları en akılcı biçimde kullanmak, sürekli değişen ve gelişen ortama en iyi şekilde uyum sağlamaktır.

Verimlilik ilkelerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Doğru ürün veya hizmet
- Doğru zamanlama
- Doğru miktar
- Minimum maliyet

- Hizmet beklentisini karşılayan
- İnsan kaynaklarını önemseyen
- Çevreye karşı duyarlı (Kara, M.A. ve Seyhan, M. 2016).

Sağlık hizmetlerinde kaynakların verimli kullanılmasını teşvik etmek hem hizmet bekleyenler hem de hizmet sunanlar açısından önemlidir. Hastanelerde binanın konumu, mevcut sistemin işlerliği, insan kaynakları, kalite, ücret politikası ve kaynak kullanım stratejileri verimliliği etkilemektedir (Karahana, 2009).

Hem ülkeler hem de işletmeler için verimlilik son derece önemlidir. Ülkelerin gelişmesi ve kalkınması için milli gelirin artması gereklidir ve bunun için de hizmet sunan bütün işletmelerin verimliliği önemlidir. İşletmeler var olan kaynakları dengeli ve düzenli kullanarak verimlilik artışını sağlarsa toplumda ekonomik, sosyal ve politik açıdan daha iyi bir denge kurulur (Gürsoy, 2017).

Verimlilik, çalışanların robot gibi sürekli ve monoton bir şekilde çalışmasını amaçlayan bir sistem değildir. İşletmelerde yüksek verim sağlamak için sadece üretim odaklı çalışmaların yapılması çalışanı olumsuz etkiler ve sonuçta verimlilik düşer. İşletmelerin hedefi hem hizmet veren hem de hizmet alan bireylerin memnuniyetini sağlayarak kaliteli hizmet sunmak olmalıdır. İnsan gücünden faydalanılarak kullanılan kaynakların modern yönetim mantığıyla yönetilmesi, işletmelerin uzun yıllar ayakta kalabilmelerini ve verimlilik kapsamında hedeflerine daha sağlıklı ulaşabilmelerini sağlar (Karçkay, 2015).

## **2.6. Verimlilik Sürecini Etkileyen Faktörler**

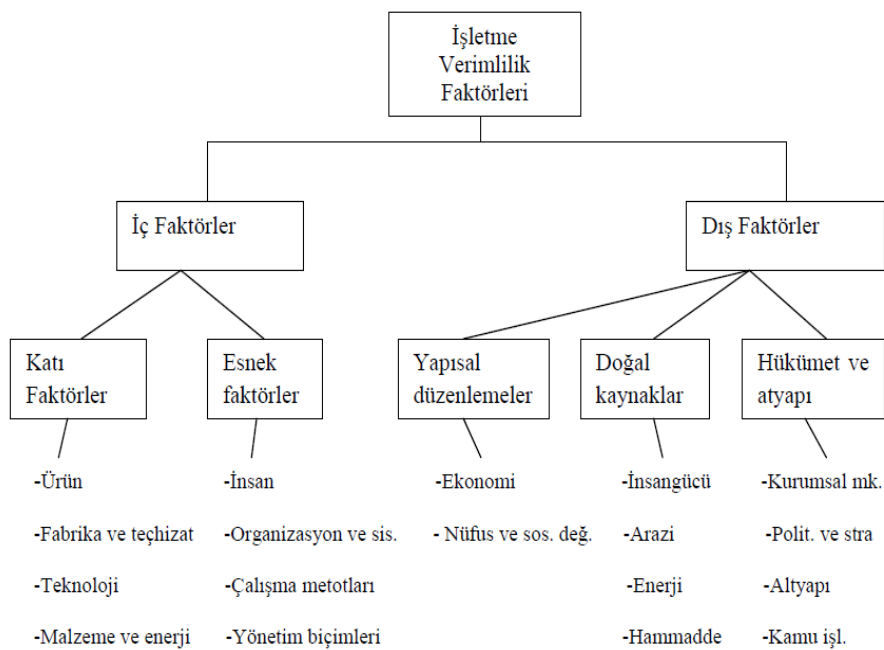
Verimliliği etkileyen faktörler iki başlık altında incelenebilir (Şekil 2.9):

- Kolayca değiştirilemeyen (dışsal) faktörler
- Kolayca değiştirilebilen (içsel) faktörler

Dışsal faktörler işletmelerin kontrolü dışında iken içsel faktörler ise işletmenin kontrolü altındaki faktörlerdir. Bir işletme için dışsal faktör olan etmen başka bir

işletme için genellikle içsel bir faktördür. Dışsal ve içsel faktörlerin kavranması işletmelerde verimliliği etkilemektedir (Eyigün, 2015).

Günümüzde sağlık kurumlarının da bir işletme olarak görülmesi nedeniyle verimlilik açısından işletmelerin etkilendiği faktörlerden sağlık kurumları da etkilenmeye başlamıştır. Sağlık kurumlarının verimliliğini etkileyen birçok dışsal ve içsel faktör bulunmaktadır (Şenol, 2017).



**Şekil 2.9.** İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli (Özçelik, 2010)

### 2.6.1. Kolayca Değiştirilemeyen Faktörler

İşletmeler tarafından kolayca değiştirilemeyen ve genellikle işletmelerin çok fazla etkisinin olmadığı faktörlerdir (Çağlar, 2012).

### **2.6.1.1.Teknoloji**

Emeğin verimliliğini etkileyen en önemli etken teknolojidir. Yüksek teknolojiyi kullanan ülkeler ile az gelişmiş olan ülkeler verimlilik düzeyi açısından karşılaştırıldığında teknolojinin verimlilik üzerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Teknolojik yenilikler ile mal ve hizmette artış, kaliteli ürün elde edilmesi, yeni pazarlama yöntemleri, gelişmiş iletişim ağları, otomasyon ve kalite kontrolünde artış sağlanır (Özçelik, 2010).

Teknoloji sürekli geliştiği için işletmeler gelişmeleri yakından takip etmeli ve verimliliği artırmak için yeni yöntemleri kullanmalıdır (Gürsoy, 2017).

Teknolojik gelişmeler sağlık kuruluşları açısından da önemlidir. Veri kayıtlarının yapıldığı otomasyon sistemleri zaman ve güç tasarrufu sağlamaktadır. Bilgi sistemleri sayesinde durum analizlerinin daha kolay ve hızlı yapılması insan gücü tasarrufu sağlamaktadır. Bu durum ise verimde artış sağlamakta ve sağlık alanında ilerlemelere destek olmaktadır (Şenol, 2017).

### **2.6.1.2.Ürün**

Ürün, bir istek veya ihtiyacı karşılamak için sunulan fiziki ya da fiziki olmayan hizmet, düşünce ve bilgi gibi bir değeri ifade etmektedir. Günümüzde işletmeler için kaliteli ürün üretmek ve sunmak bir seçenek değil mecburiyet olmuştur. Varlığını devam ettirmek isteyen her kurum kaliteli ürün üretmek veya hizmet sunmak zorundadır (Bozkurt, 2014).

Tüketiciye kaliteli bir ürün veya hizmetin satılabilmesi için doğru yer, doğru zaman ve doğru fiyat gibi değerlerden söz etmek mümkündür. Tüketicilere iyi bir hizmet veya ürün sunmak verimliliği de artıracaktır (Yılmaz, 2016).

İşletmeler teknik üstünlüğü ürün veya hizmetlere yansıtılabilmek için çaba sarf etmektedirler. İşletmeler üretecekleri ürünler için tüketici ihtiyaçlarını ve ürünün kalitesini takip edecek araştırmalar yapmalıdır (Özçelik, 2010).

### **2.6.1.3.İşletme ve Ekipman**

Üretim veya hizmet sunulan tesislerde fiziksel yapı oldukça önemlidir. Yapının ihtiyacın tersine büyük ya da küçük olması verimlilik açısından engel oluşturmaktadır. İşletmeler içindeki birimlerin birbirlerine mesafeleri iş akışını engellemeyecek düzeyde yakın ve birbirleriyle uyum içinde olmalıdır. Ekipman verimliliğini sağlamak için ise; başarılı bir bakım sistemi kurulmalı, optimum süreç koşulları sağlanmalı, zamanın boşa gitmesi engellenerek çalışma kapasitesi artırılmalı ve modernizasyona önem verilmelidir (Çağlar, 2012).

İşletmelerde çalışma saatleri ve çalışma koşulları da verimliliği etkileyen faktörlerdendir. Düzenli çalışma saatleri ve boşa harcanan zamanın azaltılması, varolan ekipmanların amaçlara uygun kullanılması verimliliği artıracaktır (Gürsoy, 2017).

### **2.6.1.4.Enerji ve Malzeme**

Verimlilik kaynakları; hammadde, yedek parçalar, kimyasallar, ambalaj malzemeleri ve makine malzemeleridir. İşletmelerde yeterli malzeme olmazsa çalışanlar eldeki malzemelerle üretim yapmak zorunda kalırlar ve bu durum verimliliği olumsuz etkiler (Eyigün, 2015).

İşletmelerde enerji ve malzeme kullanım yöntemleri önceden belirlenirse olumlu sonuçlar elde edilebilir. İşletmeler yenilikleri takip etmeli ve kullanılan malzeme eksikleri tamamlanmalıdır. Enerji ve malzeme eksikliği ürün veya hizmet sunumunu azaltacağı için verimlilikte de azalmaya sebep olacaktır. Bu sebeple işletmeler ürün veya hizmet sunumu için gerekli hammadde ve malzemeleri temin etmelidir (Gürsoy, 2017).

## 2.6.2.Kolayca Değiştirilen Faktörler

İşletmelerin denetiminde ve verimlilik üzerine etkisi olan faktörlerdir (Eyigün, 2015).

### 2.6.2.1.İnsanlar

İşletmelerde en değerli kaynak, iş gücünden yararlanılan çalışanlardır. Çalışmaları insan odaklı olan ve yönetimsel planlarını buna göre düzenleyen işletmeler verimlilikten daha fazla yararlanabilmektedir (Eyigün, 2015). İyi eğitim almış nitelikli bireylere sahip işletmelerin verimlilik konusunda daha başarılı olduğu belirlenmiştir (Bozkurt, 2014).

Kalifiye insan gücü olmadan işletmelerden verimlilik ve devamlılık beklenmesi imkansızdır. Günümüzde teknoloji ne kadar gelişmiş olsa da insan gücü hala vazgeçilmez bir faktördür. İşletmelerin çalışanları için çalışma saatlerini, çalışma koşullarını düzenlenmesi, hizmet içi eğitimlerini sağlaması bireysel motivasyonu artırırken verimlilik artışına da yol açar (Gürsoy, 2017).

İşletmelerde çalışanlar etkinlik ve verimlilik artışında iki çeşit sorumluluğa sahiptir; bunlar uygunluk ve etkililiktir.

**Uygunluk:** Bireylerin işe kendilerini verme derecesidir. Her bireyin yeteneği farklı olduğu gibi çalışma istekliliği de farklılık göstermektedir (Çağlar, 2012). Davranış yasına göre bu durum şu şekilde açıklanmaktadır: Motivasyon ya engellendiği zaman ya da bireyler gereğinden fazla tatmin edildiği zaman azalmaya başlar. Motivasyonu kaybetmemek için yöneticiler etkili bir ödöl sistemi oluşturmalı, çalışanların verimliliğindeki artışlar ödüllendirilerek devamlılığı sağlanmalıdır. Bu ödüllendirme sadece maddi değil kabul edilme, terfi ettirme, öğrenme ve eğitim fırsatları sağlama gibi durumlar da olabilir (Yapar, 2005).

**Etkililik:** Bireyin hizmeti sonucu elde edilen sonucun (çıkıtı) ne ölçüde yeterli olduğu ve birimin hedeflerine ne kadar katkı sağladığının belirlenmesidir. Etkililik; teknik,

kişisel beceri, bilgi, yetenek, eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu ve işe yerleştirme, sistematik olarak işte ilerleme ve meslek planlaması yoluyla geliştirilebilir (Pekel, 2001). Emek verimliliğini geliştirmede ücretler ve maaşlar, emekli aylıkları, ödüller, işbirliği, verimli iletişim, kariyer planlaması gibi yöntemler kullanılabilir (Yılmaz, 2016).

### **2.6.2.2.Çalışma Yöntemleri**

İşletmeler birbirlerinden farklı olsalar da her işletmenin sahip olması gereken bir çalışma sisteminin bulunması gerekmektedir. İş yerinin yerleşim koşulları ve yerleşim alanı çalışma planı oluşturulurken göz önüne alınmalıdır (Gürsoy, 2017).

İşletmelerce belirlenen çalışma yöntemi ile işlerin sistemli bir şekilde ilerlemesi, yapılması gereken işin kısa zamanda ve daha az çaba ile etkili ve düşük maliyetle gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Bireyler işletmelerdeki çalışma yöntemlerini bildikleri zaman vakit kaybı olmadan daha hızlı ve verimli çalışırlar (Eyigün, 2015).

### **2.6.2.3.Örgüt ve Sistemleri**

Bir işletmede uzmanlaşma, işbölümü ve koordinasyonun sağlanması için talimat birliği, denetim aktarımı ilkelerine sahip olunması gerekir. İşletmelerde verimliliğin az olmasının sebeplerinden birisi de kısıtlamaların çok olmasıdır. Esnek olmayan örgütler işgücündeki yenilikleri, teknolojik gelişmeleri ve dışsal (çevresel) faktörleri önemsiz sayarlar ve piyasadaki değişiklikleri önceden görüp ilerlemede başarısız olurlar. Esnek olmayan yönetimlerde iletişim de başarısızdır. Bu durum karar verme sürecinde uzama ve motivasyon düşüklüğüne sebep olur verimlilik de azalır (Pekel, 2001).

Her işletmenin farklı bir hedef ve amacı olduğu gibi her bireyin de kendine göre bir enerjisi vardır. İşletmeler çalışanlarını yetenek ve becerilerine uygun şekilde yönlendirirse hedeflerine daha hızlı ve kolay ulaşırlar. İşletmeler çalışanlarını seçerken kurumun hedeflerini göz önünde bulundurmalı ve bu doğrultuda çalışanlar



belirlenmelidir. Yönetim, çalışanların motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapmalı, sert çalışma koşulları yerine çalışanların düşüncelerinin önemsendiği çalışma ortamları oluşturmaktadır. Böylece çalışanlar daha huzurlu bir çalışma sistemi içinde verimliliklerini artırarak çalışmaya devam ederler (Gürsoy, 2017).

#### **2.6.2.4.Yönetim Biçimleri**

Yönetim şekli işletmenin verimliliği açısından önemlidir. Çalışma gücünün ahlakına ve süregelen kültürüne karşı olan bir yönetim, kurum için verimlilikte azalmaya sebep olacaktır. Hiçbir işletme de kusursuz bir yönetim tarzı bulunmamaktadır. Yönetim biçimi ve uygulamaları; örgütsel tasarımı, personel politikasını, iş tasarımını, işlemlerin planlanması ve kontrolünü, bakım ve satın alma politikalarını, sermaye maliyetlerini, sermaye kaynaklarını, bütçe sistemlerini ve maliyet kontrol tekniklerini olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Verimliliğin artırılması yöneticilere bağlıdır ve her çalışanın eşit haklara sahip olduğu demokratik bir çalışma ortamı verimliliği olumlu yönde etkilemektedir (Özcelik, 2010).

#### **2.7.Sağlık Personelinde Motivasyon Arttırıcı Etkenler**

Çalışanların motivasyonlarını, işlerine ve örgütlerine bağlılıklarını arttırabilmek için yöneticilerin personellerini yakından tanımaları ve dış faktörlere verdikleri tepkilerini öğrenmeleri gereklidir. Kişiler nasıl birbirlerinden farklıysa motivasyonlarını etkileyen faktörler de birbirinden farklıdır. İyi bir yönetici çalışanlarını yeteri kadar tanımalı ve çalışanlarını motive edecek faktörleri belirlemelidir. Yöneticiler her çalışanın bir birey olduğunu, kişisel farklı özelliklere sahip olduğunu bilmeli ve bunlara saygı duymalıdır (Sav, 2014).

Bütün işletmelerde olduğu gibi hastanelerin de başarısı çalışanlarının başarısına bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır. Hastaneler için en önemli unsur sağlık çalışanlarıdır. Bu nedenle hastane yöneticileri çalışanlarının istek, ihtiyaç ve beklentilerini ön planda tutmalı ve mümkün olduğunca yerine getirebilmelidir. Hastane çalışanlarından beklenen verimin alınması ve huzurlu bir çalışma ortamının

sağlanması için bireylerin ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmalıdır (Kanber, A.N., Gürlek, Ö., Çiçek, H. ve Gözlükaya, A. 2010).

Sağlık, dünyadaki bütün ulusların temel gelişmişlik düzeyini belirleyen ve toplumların ekonomik kalkınmasında da oldukça önemli bir rol oynayan kavramdır. Günümüzde bireye verilen değer ve insan sağlığı için yapılan çalışmalar artmaktadır. Kaliteli ve verimli bir sağlık hizmeti sunabilmek için sağlık işletmeleri insan sağlığını geliştirmeye yönelik hedefler belirlemelidir. Sağlık alanında hizmet vermek için eğitim almış bireylerin, ihtiyaçları ve istekleri belirlenerek motive edilmeleri sağlanmalıdır (Kırcı, 2013).

Hastanelerde çalışan çeşitliliğinin fazla olduğu ve her çalışan için motivasyon kaynaklarının farklı olduğu göz ardı edilmemelidir. Hastanelerin kurum yapısı ve işleyiş şekilleri değerlendirildiğinde hedeflenen amaçlara ulaşmak personellerin başarısına ya da başarısızlığına bağlı olarak değişir. Sağlık çalışanlarının motive edilebilmesi için yönetimden beklentilerinin bilinmesi gerekmektedir (Özer, M. ve Bakır, B. 2003).

Günümüzde sağlık alanı ön plana çıkmış ve insan sağlığı için yapılan yatırımlar artırılmıştır. Gelişmiş toplumlarda insana ve insan yaşamına verilen değer artmış bunun sonucu olarak da sağlıklı yaşam bu toplumlar için bir yaşam standardı haline getirilmiştir. Gelişmekte olan sağlık sektörüne ayrılan bütçe de artış göstermektedir (Sav, 2014).

Gelişen ve ilerleyen yaşam standartları doğrultusunda bilgi düzeyi yüksek, sosyal ve kültürlü bireyler artmaktadır. Bu bireyler maddi tatmin dışında çalıştıkları kurumlardan sosyal olarak da tatmin beklentisinde olurlar. Bireyler çalıştıkları kurumların kendilerini tatmin etmesi düzeyine göre verimliliklerini artırır veya azaltırlar. Bireylerin ve kurumun amaçlarının uyumlu veya uyumsuz olması başarı oranını etkilemektedir (Kantar, 2017).

Çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler cinsiyete bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bayan sağlık personellerinde iş arkadaşlarıyla olan iletişimlerin samimi ve iyi olmasına bağlı olarak motivasyonda artış gözlenirken; erkek

personelerde böyle bir etki söz konusu değildir. Sağlık çalışanlarının yöneticilerinden beklediği takdir edilme, kararlara katılımın sağlanması, yöneticilerle çalışanlar arasında etkili iletişimin olması, karşılaşılan sorunlarda adil çözümler sunulması motivasyonu artırıcı etkenlerdir (Gültekin ve ark., 2016).

Sağlık personelinin maddi kazancının yüksek olması, elde ettiği başarılar karşılığında mevki ile veya maddi olarak ödüllendirilmesi, görevinden dolayı toplum içinde saygı duyulan biri olması, yaptığı işler sonucunda kendini kanıtlayabilmesi bireylerin motivasyonunu artırmaktadır (Gültekin ve ark., 2016).

## **2.8. Sağlık Personelinde Motivasyonun Verimlilik Üzerindeki Etkileri**

Hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları kendilerine verilen görevleri yerine getirmek için çaba içinde olmazlarsa yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak imkansızlaşır. Bu yüzden çalışanların verilen görevleri yerine getirmeleri için istekli olmaları gerekmektedir. Tam bu aşamada da motivasyon faktörü etkili olmaya başlar (Aykanat, S. ve Tengilimoğlu, D. 2003).

Tüm kurumlar için en önemli ve değerli güç insan gücüdür. Ancak örgütler için olumlu yönde etki edebilmesi için bireyin motive edilmiş, moral düzeyi yüksek, hedef ve amaçları belirlenmiş, kurumunu kendi işi olarak gören, iletişim açısından başarılı ve kurum ile kendi hedeflerini ortak bir noktada birleştirebilen bireyler olması önemlidir (Sav, 2014).

Günümüzde sağlık kurumlarının artık ekonomik kazanç sağlayan bir işletme olarak kabul edilmektedir. Sağlık hizmeti veren kurumlar insan temel alınarak kurulmalıdır ve çalışan personele değer verilmelidir. Çalışan memnuniyetsizliği işleyişte aksamalara bu da verimde azalmaya sebep olacaktır ve bu durum kurumun amaçlarını olumsuz etkileyecektir (Sav, 2014).

Hastane çalışanlarının hizmet verirken karşılaşılabilecekleri gerginlikler, tartışmalar, çalışanın verimliliğini düşürmekte ve hizmet sunulan bireylere zarar verme olasılığını artırmaktadır. Sağlık hizmeti sunan çalışanların da sağlıklarının

korunması, sağlıksız çalışma alanlarının düzenlenmesi, bireylerin ruhsal ve bedensel sağlıklarının korunması hizmet sunulan kesimin tedavi süreci ve hizmet kalitesinin verimliliği açısından önemlidir (Sav, 2014). Sağlık kuruluşları, toplumun ve bireyin sağlığını koruyan, hastalıkların oluşmasını önleyen ve hastalıkları tedavi etmek için oluşturulmuş kuruluşlardır. Sağlık hizmetlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmek için çeşitli faktörlere ihtiyaç vardır. Bu faktörlerin en önemlisi insan faktörüdür. Karmaşık bir yapıya sahip olan sağlık kuruluşlarında çok sayıda sağlık çalışanına ihtiyaç duyulmaktadır. Sağlık kurumlarının hedeflerini gerçekleştirebilmek için motivasyon düzeyleri yüksek olan sağlık çalışanlarına ihtiyaçları vardır. İşyerlerinin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların işleri en kaliteli ve en hızlı şekilde yapmalarını sağlayan ve işletmeler tarafından çalışanlara tanınan haklar ve tavizler açıkça belirtilmelidir. Günümüzde işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmaları için çalışanlarını anlamaları ve çalışanlarına en uygun çalışma ortamını sağlamaları gereklidir (Gültekin ve ark., 2016). Yöneticiler motivasyon konusunda daha fazla bilgiye sahip olmalı ve gerekli ortamı çalışanları için sağlamalıdır (Atay, 2000).

Bireyler iş alanlarında yaptıkları işten memnun oldukları zaman verimlilikleri yükselir. Günümüzde hastanelerin yoğun iş temposu, fazla hasta potansiyeli, stresli çalışma koşullarının varlığı iş verimliliğinde azalmaya neden olmakta bu da hastalarda memnuniyetsizliğe sebep olmaktadır. Topluma kaliteli hizmet sunabilmek için personellerin motivasyon düzeyleri yüksek olmalıdır. Bunun sağlanabilmesi için de yöneticilerin motive edici yöntemleri bilmeleri ve kullanmaları gerekmektedir (Eyigün, 2015).

### **3.GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Tipi**

Araştırma tanımlayıcı-kesitsel tiptedir.

#### **3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı**

Araştırma T.C. Sağlık Bakanlığı Kırklareli Devlet Hastanesi'nde çalışan sağlık personellerine 01 Temmuz 2018–01 Ocak 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır.

#### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Kırklareli Devlet Hastanesi'nde hekim, hemşire, ebe, sağlık memuru ve teknisyenlerden oluşan sağlık çalışanları oluşturmuştur (n=309).

Örnek seçimine gidilmemiş araştırma süresince tüm çalışanlara ulaşılması hedeflenmiştir. Bu personelden çalışmanın yapıldığı tarihler arasında hastanede aktif çalışmakta olan ve çalışmaya katılmayı kabul eden; 35'i Uzman Hekim, 8'i Pratisyen Hekim, 101'i Hemşire, 27'si Ebe, 8'i Sağlık Memuru, 8'i Anestezi Teknisyeni, 11'i Laboratuvar Teknisyeni ve 10'u Röntgen Teknisyeni olan toplam 208 sağlık personeli ile çalışma yürütülmüştür. Çalışmaya katılım oranı %67,31'dir.

#### **3.4. Araştırmaya Dahil Edilme ve Dışlanma Kriterleri**

##### **3.4.1. Araştırmaya Dahil Edilme Kriterleri**

Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden ve belirtilen tarihlerde Kırklareli Devlet Hastanesi'nde aktif çalışan sağlık personelleri dahil edilmiştir.

### **3.4.2. Araştırmaya Dahil Edilmeme Kriterleri**

Araştırmaya katılmayı kabul etmeyenler (n=40 kişi), bu tarihlerde raporlu (n=25), doğum izni (n=10) veya ücretsiz izinde n=(8) olanlar araştırmaya dahil edilmemiştir.

### **3.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları**

Araştırmanın belirli bir süre içinde ulaşılan kişileri kapsamaması, tek merkezli bir çalışma olması araştırmanın kısıtlılığdır.

### **3.6. Araştırmanın Değişkenleri**

#### **3.6.1. Bağımlı Değişkenler**

Minnesota genel doyum puanı ve alt boyutlarını içeren içsel doyum, dışsal doyum puan ortalamaları ile JSS (Job Satisfaction Survey) -İş Doyum genel boyutu puanı ve alt boyutlarını oluşturan ücret, terfi, yönetim, yan ödeme, ödül, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, işin kendisi, kurum içi iletişim puanları araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmuştur.

#### **3.6.2. Bağımsız Değişkenler**

Cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, unvan ve meslekte çalışma süresi

### **3.7. Araştırmanın Soruları**

*H<sub>0</sub>: Sosyodemografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı) bakımından Minnesota iş doyumunu ölçeceği genel boyut ve alt boyut puan ortalamaları arasında farklılık yoktur.*

**H<sub>1</sub>**: Sosyodemografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı) göre Minnesota iş doyumu ölçeği genel boyut ve alt boyut puan ortalamaları değişmektedir.

**H<sub>0</sub>**: Mesleki özellikler (meslek, meslek yılı, çalışma süresi) bakımından Minnesota iş doyumu ölçeği genel boyut ve alt boyut puan ortalamaları arasında farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Mesleki özelliklere (meslek, meslek yılı, çalışma süresi) göre Minnesota iş doyumu ölçeği genel boyut ve alt boyut puan ortalamaları değişmektedir.

**H<sub>0</sub>**: Sosyodemografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı) bakımından JSS-İş doyumu ölçeği genel boyut ve alt boyut puan ortalamaları arasında farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Sosyodemografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı) göre JSS-İş doyumu ölçeği genel boyut ve alt boyut puan ortalamaları değişmektedir.

**H<sub>0</sub>**: Mesleki özellikler (meslek, meslek yılı, çalışma süresi) bakımından JSS-İş doyumu ölçeği genel boyut ve alt boyut puan ortalamaları arasında farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Mesleki özelliklere (meslek, meslek yılı, çalışma süresi) göre JSS-İş doyumu ölçeği genel boyut ve alt boyut puan ortalamaları değişmektedir.

### **3.8. Araştırmanın Veri Toplam Araçları**

Araştırma veri toplama araçları kişisel bilgi formu, JSS-İş Doyum ölçeği ve Minnesota Doyum ölçeği olmak üzere üç adettir.

Veriler, araştırmacı tarafından literatüre dayalı olarak geliştirilen kişisel bilgi formu yardımı ile kendi kendine gözlem altında cevaplama yöntemiyle toplanmıştır.

Araştırmaya başlamadan önce 15 kişi ile pilot çalışma yapılmış, anket formunun anlaşılabilirliği, soruların akışı ve formun genel yapısı gözden geçirilerek anket formuna

son hali verilmiştir. Pilot çalışma yapılan 15 kişilik çalışma örnekleme dahil edilmemiştir.

Anket, Kişisel Bilgi Formu, Minnesota İş doyum Ölçeği ve JSS-İş Doyum Ölçeği olmak üzere üç bölümden ve 70 sorudan oluşmaktadır.

### 3.8.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunun soruları;

- ✓ Mesleğini kendine uygun bulma durumu: Ankette “Çok uygun, Uygun, Kısmen uygun ve Uygun değil” olarak sorulmuş; analiz aşamasında “Çok uygun+ Uygun” *Uygun* olarak ve “Kısmen uygun + Uygun değil” *Uygun Değil* olarak sunulmuştur.
- ✓ İş yerinde sorun yaşama sıklığı: Ankette “Hiçbir zaman, Nadiren, Sık sık, Her zaman” olarak sorulmuş; analiz aşamasında “Hiçbir zaman+ Nadiren” ve “Sık sık+ Her zaman” olarak sunulmuştur.
- ✓ Bilgi, beceri ve yetenek geliştirici olanakların sağlanması durumu: Ankette “Evet ve “Hayır” olarak sorulmuş; analiz aşamasında “Evet” veya “Hayır” olarak sunulmuştur.
- ✓ Şu andaki döner sermaye sistemi hakkındaki memnuniyet durumu: Ankette “Çok memnun, Memnun, Kısmen memnun, Memnun değil, Hiç memnun değil” olarak sorulmuş; analiz aşamasında “Çok memnun+ Memnun+ Kısmen memnun” *Memnun* ve “Memnun değil+ Hiç memnun değil” *Memnun Değil* olarak sunulmuştur.
- ✓ Aldığı maaş ve döner sermayenin iş doyum ve memnuniyet üzerine etkisi: Ankette “Çok etkisi var, Etkisi var, Fikrim yok, Etkisi yok, Hiç etkisi yok” olarak sorulmuş; analiz aşamasında “Etkisi var+ Çok etkisi var” *Etkisi Var* ve “Fikrim yok+ Etkisi yok+ Hiç etkisi yok” *Etkisi Yok* olarak sunulmuştur.
- ✓ Döner sermaye dağıtımında adalet: Ankette “Evet” ve “Hayır” olarak sorulmuş; analiz aşamasında “Evet” veya “Hayır” olarak sunulmuştur.



### 3.8.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Minnesota İş Doyum Ölçeği çalışanların memnuniyet düzeyini belirlemek amacıyla Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiş ve Baycan (1985) tarafından Türkçe geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği 5’li likert tipli bir ölçektir: “ HMD: Hiç Memnun Değilim, MD: Memnun Değilim, K: Kararsızım, M: Memnunum, ÇM: Çok Memnunum” seçenekleri ile sorular yanıtlanmıştır (EK-4).

Minnesota Doyum Ölçeği (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) 20 maddeden oluşan bir araçtır.

Anketten genel doyum, içsel ve dışsal doyum puanları elde edilmektedir. Genel doyum puanı, maddelerden elde edilen puanların toplamının 20’ye bölünmesiyle bulunmaktadır. İçsel doyum; içsel faktörleri oluşturan başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, iş sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddeleri 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20’dir.

İçsel doyum puanı, içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12’ye bölünmesi ile oluşur.

Dışsal doyum; kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ilişkin öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddeleri 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19’dur. Dışsal doyum puanı da dışsal faktörleri içeren maddelerden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile bulunur.

### 3.8.3. JSS (Job Satisfaction Survey) -İş Doyum Ölçeği

JSS-İş Doyum Ölçeği çalışanların iş doyumunu ölçmeye yönelik Paul Spector (1994) tarafından geliştirilmiş ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe’ye geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek motivasyon sürecini etkileyen değişim yargıları için 6’lı likert tipli bir ölçektir: “ 1:Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:

Kısmen Katılmıyorum, 4: Kısmen Katılıyorum, 5: Katılıyorum, 6: Tamamen Katılıyorum” seçenekleri ile sorular yanıtlanmıştır (EK-3).

İş doyum ölçeğinde her bir madde olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilebilir. Her biri dört (4) maddeden oluşan dokuz alt ölçekteki puanlar 4 ile 24 puan arasında değişebilir; 36 maddenin toplamına göre puan değerlendirmeleri 36 ile 216 arasında değişebilir. Genel gerçek veriler kullanılırsa, her madde 1’den 6’ya puanlanır. Ölçekteki yüksek puanlar iş doyumunu temsil eder, bu nedenle negatif olarak ifade edilen maddeler üzerindeki puanlar, pozitif olarak ifade edilen maddelerden veya toplam puanlarla kıyaslanmadan önce tersine çevrilmelidir. Negatif ifadesi olan bir madde en yüksek olan 6 puanı ile pozitif olan bir maddede en güçlü uyumsuzluğu temsil eden 1 puanla eşdeğer olarak kabul edilir ve bunların anlamlı bir şekilde birleştirilmesini sağlar. Negatif olan maddeler ters puanlanmalıdır. Sorulara verilen cevaplar eksik ise değerlendirmeler verilen cevap sayısına göre hesaplanmalıdır. Örneğin tüm 4 soruya cevap verilmiş ise toplam skor 4’e bölünürken, 4 sorudan biri cevaplanmamış ise toplam skor 3’e bölünmelidir. Bu hesaplama ile sonuçlar 1 ile 36 arasında bir yer alacaktır.

### **3.9. Araştırmanın Etik Yönü ve Resmi İzni**

Çalışmaya başlamadan önce, Kırklareli Üniversitesi Etik Kurul’undan Etik Kurul Onayı (EK-1), Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğü’nden gerekli kurum izni (EK-2) alınmıştır.

Bireysel hakların korunacağı ve alınan kişisel veriler için “gizlilik” ilkesine bağlı kalınacağı ve sonuçların sadece bilimsel amaçlar için kullanılacağı katılımcılara açıklanmıştır. Katılımcılardan sözlü onamları alınmıştır.

JSS-İş Doyum Ölçeğini kullanmadan önce Spector’ dan ve ölçeğin Türkçe’de geçerlilik güvenilirliğini yapmış olan Yelboğa’dan (EK-5), Minnesota İş Doyum Ölçeğini kullanmadan önce Baycan’dan (EK-6), gerekli izinler alınmıştır.

### 3.10. Verilerin Analizi

Çalışmadaki verilerin istatistiksel değerlendirmesinde IBM SPSS Statistics22.0 paket programı kullanılmıştır.

Verilerin çözümlemesinde tanımlayıcı testlerden sayı (n), yüzde (%) ve ortalama ve standart sapmadan ( $\bar{x} \pm SS$ ) yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu kontrolü Kolmogorov-Smirnov testi ile kontrol edilmiştir. Normal dağılım gösteren verilerde farkın anlamlılığını araştırmak için bağımsız grup sayısı iki olduğunda Student's t Testi, ikiden fazla grup olduğunda ise Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır.

Normal dağılım göstermeyen verilerde farkın anlamlılığını araştırmak için bağımsız grup sayısı iki olduğunda Mann Whitney U Testi, ikiden fazla grup olduğunda ise Kruscal Vallis Varyans Analizi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  kabul edilmiştir.

### 3.11. Araştırma Takvimi

- ✓ Literatür taranması: 04.04.2018-13.05.2019
- ✓ Araştırmanın planlanması: 20.03.2018-04.05.2018
- ✓ Verilerin toplanması:04.12.2018-08.02.2019
- ✓ Veri tabanının oluşturulması ve düzenlenmesi: 05.02.2019-08.03.2019
- ✓ Verilerin analizi: 10.03.2019-04.04.2019
- ✓ Tezin yazımı: 09.02.2019-18.05.2019

#### 4. BULGULAR

Bu araştırma Kırklareli Devlet Hastanesi'nde çalışan 208 sağlık çalışanı ile yürütülmüş, çalışmanın yapıldığı tarihlerde ücretsiz izinde/raporlu olan 43 kişi ve çalışmaya katılmayı kabul etmeyen 40 kişi kapsam dışı bırakılmıştır.

**Tablo 4.1.** Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı (n=208)

	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	70	33,7
Kadın	138	66,3
<b>Yaş</b>		
20-24	24	11,5
25-29	60	28,8
30-34	29	13,9
35-39	34	16,3
40-44	29	13,9
45-49	22	10,6
≥ 50	10	4,8
<b>Medeni durum</b>		
Bekar	76	36,5
Evli	119	57,2
Boşanmış veya eşi ölmüş	13	6,3
<b>Çocuk sayısı</b>		
Yok	99	47,6
1	45	21,6
2	56	26,9
3	8	3,8
<b>Algılanan gelir durumu</b>		
Yeterli	24	11,5
Yetersiz	86	41,3
Kısmen	98	47,1

Tablo 4.1'de katılımcıların sosyodemografik özellikleri verilmiştir. Buna göre sağlık çalışanlarının %66,3'ü kadın(n=138), %28,8'i 25-29 yaş aralığında(n=60), %57,2'si evli (n=119) ve %47,6'sının (n=99) çocuğu yoktur. Çalışanların %47,1'i gelirlerinin kısmen yeterli (n=98) olduğunu ifade etmiştir.

**Tablo 4.2.** Katılımcıların Mesleki Bilgilerine İlişkin Dağılım (n=208)

	n	%
<b>Meslek</b>		
Uzman hekim	35	16,8
Pratisyen hekim	8	3,8
Hemşire	101	48,6
Ebe	27	13,0
Sağlık memuru	8	3,8
Anestezi teknikeri	8	3,8
Laboratuvar teknisyeni	11	5,3
Röntgen teknisyeni	10	4,8
<b>Meslekte çalışma süresi(yıl)</b>		
≤ 5	75	36,1
6-10	50	24,0
≥ 11	83	39,9
<b>Çalışma süresi(saat/gün)</b>		
≤ 8	96	46,2
≥ 9	79	38,0
Nöbet	33	15,9
<b>Mesleğini kendine uygun bulma durumu</b>		
Çok uygun	44	21,2
Uygun	91	43,8
Kısmen uygun	60	28,8
Uygun değil	13	6,3
<b>İş yerinde sorun yaşama sıklığı</b>		
Hiçbir zaman	12	5,8
Nadiren	113	54,3
Sık sık	61	29,3
Her zaman	22	10,6
<b>Bilgi, beceri ve yetenek geliştirici olanakların sağlanması durumu</b>		
Evet	86	41,3
Hayır	122	58,7
<b>Şu andaki döner sermaye sistemi hakkındaki memnuniyet durumu</b>		
Çok memnun	1	,5
Memnun	2	1,0
Kısmen memnun	14	6,7
Memnun değil	46	22,1
Hiç memnun değil	145	69,7
<b>Aldığı maaş ve döner sermayenin iş doyumu ve memnuniyet üzerine etkisi</b>		
Çok etkisi var	108	51,9
Etkisi var	62	29,8
Fikrim yok	3	1,4
Etkisi yok	16	7,7
Hiç etkisi yok	19	9,1
<b>Döner sermaye dağıtımında kurumunuzda sizce adaletli bir dağılım söz konusu mu?</b>		
Evet	12	5,8
Hayır	196	94,2

Tablo 4.2’de katılımcıların bazı mesleki özellikleri verilmiştir. Araştırma grubunun %16,8’i (n=35) uzman hekim, %3,8’i(n=8) pratisyen hekim, %48,6’sı (n=101) hemşire, %13’ü(n=27) ebe, %3,8’i (n=8) sağlık memuru, %3,8’i (n=8) anestezi teknisyeni, %5,3’ü(n=11) laboratuvar teknisyeni ve %4,8’i (n=10) röntgen teknisyenidir. Grubun "meslekte çalışma süresi" incelendiğinde;%36,1’inin(n=75) 5 yıl ve daha az, %24,0’ının (n=50) 6-10 yıl ve %39,9’unun (n=83) 11 yıl ve daha uzun süre mesleğini sürdürdüğü belirlenmiştir. Çalışanların %46,2’si (n=96) günde ortalama 8 saat ve daha kısa süre, %38,0’i (n=79) günde ortalama 9 saat ve daha uzun süre, %15,9’u ise (n=33) nöbet usulü çalıştığını belirtmiştir (Tablo 4.2).

"Mesleğinizi kendinize ne kadar uygun buluyorsunuz?" sorusuna katılımcıların %21,2’si (n=44) çok uygun, %43,8’i (n=91) uygun, %28,8’i (n=60) kısmen uygun ve kalan %6,3’ü (n=13)uygun değil olarak yanıtlamıştır. Katılımcıların iş yerinde sorun yaşama sıklıklarına ilişkin cevapları incelendiğinde; %5,8’i (n=12) hiçbir zaman, %54,3’ü (n=113) nadiren, %29,3’ü (n=61) sık sık ve kalan %10,6’sı (n=22) her zaman olarak yanıtlamıştır. Sağlık çalışanlarının %41,3’ü (n=86) çalıştığı kurumun kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirici olanaklar sağladığını bildirmiştir (Tablo 4.2).

Sağlık çalışanlarının döner sermaye sistemi hakkındaki memnuniyet düzeyleri incelendiğinde; %0,5’i (n=1) sistemden "çok memnun", %1,0’ı (n=2) "memnun", %6,7’si (n=14) "kısmen memnun", %22,1’i (n=46) "memnun değil" ve %69,7’si (n=145) "hiç memnun değil" yanıtını vermiştir.

"Aldığınız maaş ve döner sermayenin iş doyumunu ve memnuniyetiniz üzerinde ne derece etkisi var?" sorusuna katılımcıların %51,9’u (n=108) "çok etkisi var", %29,8’i (n=62) "etkisi var", %1,4’ü (n=3) "fikrim yok", %7,7’si (n=16) "etkisi yok" ve %9,1’i (n=19) "hiç etkisi yok" olarak yanıtlamıştır. Sağlık çalışanlarının %94,2’si (n=196) kurumundaki döner sermaye ödemesinin adaletli olmadığını ifade etmiştir (Tablo 4.2).

Tablo 4.3'de Minnesota İş Doyumu Ölçeği içsel doyum ve dışsal doyum alt boyutlarında yer alan sorulara verilen cevapların dağılımları ile ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 4.3.** Minnesota İş Doyumu Ölçeği Sorularına Verilen Yanıtların Frekans Dağılım ve Ortalamaları

Minnesota iş doyum ölçeği maddeleri		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok memnunuz	Ortalama	Standart Sapma
<b>İÇSEL DOYUM</b>								
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	21	32	48	91	16	3,24	1,12
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	18	38	40	95	17	3,26	1,12
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	12	35	48	96	17	3,34	1,04
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	17	15	30	88	58	3,74	1,18
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	7	25	41	106	29	3,60	0,98
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	4	12	20	131	41	3,93	0,83
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	3	16	10	124	55	4,02	0,87
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	10	34	42	100	22	3,43	1,04
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	9	36	39	92	32	3,49	1,08
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	36	62	41	58	11	2,74	1,19
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	24	52	46	66	20	3,03	1,19
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	9	17	23	98	61	3,89	1,06
<b>DIŞSAL DOYUM</b>								
5	Yöneticimin ekibindekileri kişileri yönetme tarzı bakımından	38	49	54	62	5	2,75	1,14
6	Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından	39	45	57	62	5	2,75	1,14
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	18	53	53	72	12	3,03	1,09
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	104	70	23	7	4	1,74	0,92
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından	73	62	53	16	4	2,11	1,04
17	Çalışma şartları bakımından	56	53	52	43	4	2,45	1,15
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	13	16	45	119	15	3,51	0,96
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	9	17	23	98	61	2,74	1,15

Minnesota İş Doyum Ölçeği'ndeki maddelere verilen yanıtlar incelendiğinde; İçsel doyum alt boyutunda yer alan değerler arasında en yüksek ortalama ve memnuniyet değerine sahip ifadenin "Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından" ifadesi olduğu, en düşük ortalama ve memnuniyet düzeyine sahip ifadenin ise "Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından" ifadesi olduğu saptanmıştır (Tablo 4.3).

Dışsal doyum alt boyutunda ise en yüksek ortalama ve memnuniyet değerine sahip ifadenin "Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından" ifadesi olduğu ve en düşük ortalama ve memnuniyet düzeyine sahip ifadenin ise "Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından" ifadesi olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.3).

**Tablo 4.4.** Minnesota İş Doyum Ölçeği Genel Doyum ve Alt Boyut Skorlarının Dağılımı

Boyutlar	N	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	$\bar{x} \pm SS$	Katılımcıların Min-Mak
<b>Genel Doyum</b>	208	20	0,902	3,14 $\pm$ 0,63	1,10-5,00
<b>Dışsal Doyum</b>	208	8	0,828	2,64 $\pm$ 0,73	1,00-5,00
<b>İçsel Doyum</b>	208	12	0,859	3,47 $\pm$ 0,67	1,17-5,00

Tablo 4.4'te Minnesota İş Doyum Ölçeği genel doyum, dışsal doyum ve içsel doyum Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,902, 0,828 ve 0,859 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların Minnesota İş Doyum Ölçeği Genel doyum puan ortalaması 3,14 $\pm$ 0,63 (Min: 1,10, Mak:5,00)'dur. Ölçeğin dışsal doyum ve içsel doyum alt boyutunun puan ortalamaları sırasıyla 2,64 $\pm$ 0,73 ve 3,47 $\pm$  0,67'dir (Tablo 4.4).

Tablo 4.5'de katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre Minnesota İş Doyum Ölçeği puan ortalamalarının dağılımı sunulmuştur. Buna göre *Genel Doyum* puan ortalamalarının erkeklerde (**p=0,047**) ve gelirini yeterli olarak algılayanlarda (**p=0,029**)değişkenlerin diğer kategorilerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Minnesota İş Doyum Ölçeği alt boyutlarından *Dışsal Doyum* puan ortalamalarının gelirini yeterli olarak algılayanlarda (**p=0,004**); *İçsel Doyum* puan ortalamalarının erkeklerde (**p=0,025**), 45 ve daha ileri yaşlarda



(**p=0,039**) değişkenlerin diğer kategorilerine göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.5.** Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı

Değişkenler	N	Genel Doyum			Alt Boyutlar					
		$\bar{x} \pm SS$	Test değeri	p	Dışsal Doyum		İçsel Doyum			
		$\bar{x} \pm SS$	Test değeri	p	$\bar{x} \pm SS$	Test değeri	p	$\bar{x} \pm SS$	Test değeri	p
<b>Cinsiyet<sup>1</sup></b>										
Erkek	70	3,26±0,70	1,994	<b>0,047*</b>	2,72 ± 0,79	1,237	0,217	3,62± 0,71	2,260	<b>0,025*</b>
Kadın	138	3,08 ± 0,59			2,59 ± 0,69			3,40 ± 0,63		
<b>Yaş<sup>2</sup></b>										
20-29	84	3,06±0,64	2,771	0,065	2,61±0,77	1,894	0,153	3,36±0,64	3,295	<b>0,039*</b>
30-44	92	3,14±0,61			2,58±0,66			3,51±0,67		
≥ 45	32	3,36±0,65			2,86±0,76			3,70±0,66		
<b>Medeni durum<sup>1</sup></b>										
Evli	119	3,19±0,60	1,381	0,169	2,68±0,68	1,127	0,261	3,53±0,65	1,367	0,173
Evli değil	89	3,07±0,67			2,57±0,79			3,40±0,68		
<b>Çocuk sayısı<sup>2</sup></b>										
Yok	99	3,10±0,64	0,461	0,632	2,61±0,76	0,790	0,455	3,43±0,66	0,423	0,656
1	45	3,14±0,57			2,57±0,68			3,52±0,61		
2-3	64	3,20±0,66			2,73±0,71			3,51±0,71		
<b>Algılanan gelir durumu<sup>3</sup></b>										
Yeterli	24	3,44±0,75	7,103	<b>0,029*</b>	2,99±0,91	10,944	<b>0,004**</b>	3,74±0,70	4,015	0,134
Yetersiz	86	3,02±0,67			2,45±0,74			3,39±0,73		
Kısmen	98	3,18±0,54			2,71±0,62			3,48±0,58		

<sup>1</sup>Student' s t testi. <sup>2</sup>One Way ANOVA. <sup>3</sup>Kruskal Wallis Test. \*p<0,05, \*\*p<0,01.

**Tablo 4.6.** Katılımcıların Bazı Mesleki Özelliklerine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı

Değişkenler	N	Genel doyum			Alt boyutlar					
		$\bar{x} \pm SS$	Test değeri	p	Dışsal doyum			İçsel doyum		
					$\bar{x} \pm SS$	Test değeri	p	$\bar{x} \pm SS$	Test değeri	p
<b>Meslek<sup>4</sup></b>										
Hekim	43	3,43±0,62	15,460	<b>0,000***</b>	2,81±0,62	5,106	0,078	3,84±0,69	20,875	<b>0,000***</b>
Hemşire/ Ebe/ Sağlık memuru	136	3,05±0,60			2,57±0,70			3,37±0,63		
Teknisyen/tekniker	29	3,13±0,71			2,66±0,95			3,45±0,61		
<b>Meslekte çalışma süresi<sup>3</sup></b>										
≤5	75	3,09 ± 0,65	0,577	0,563	2,65± 0,79	0,854	0,427	3,38 ± 0,66	1,260	0,286
6-10	50	3,13 ± 0,60			2,52± 0,66			3,53 ± 0,66		
≥11	83	3,20 ± 0,64			2,69 ± 0,71			3,54 ± 0,68		
<b>Günlük çalışma süresi<sup>3</sup></b>										
≤ 8	96	3,32±0,67	7,582	<b>0,001**</b>	2,78±0,79	3,662	<b>0,027*</b>	3,68±0,67	8,954	<b>0,000***</b>
≥ 9	79	2,98±0,57			2,49±0,65			3,30±0,63		
Nöbet	33	3,01±0,56			2,58±0,66			3,30±0,60		
<b>Mesleğini kendine uygun bulma durumu<sup>1</sup></b>										
Uygun	135	3,30±0,63	5,401	<b>0,000***</b>	2,76±0,76	3,444	<b>0,001**</b>	3,67±0,63	6,049	<b>0,000***</b>
Uygun değil	73	2,84±0,53			2,41±0,61			3,13±0,59		
<b>İş yerinde sorun yaşama<sup>1</sup></b>										
Hayır	125	3,33±0,58	5,753	<b>0,000***</b>	2,87±0,68	6,263	<b>0,000***</b>	3,64±0,61	4,492	<b>0,000***</b>
Evet	83	2,85±0,60			2,28±0,65			3,23±0,67		
<b>Bilgi, beceri ve yetenek geliştirici olanakların sağlanması durumu<sup>1</sup></b>										
Evet	86	3,32±0,62	3,542	<b>0,000***</b>	2,83±0,75	3,260	<b>0,001**</b>	3,65±0,63	3,214	<b>0,002**</b>
Hayır	122	3,01±0,62			2,50±0,68			3,35±0,67		
<b>Döner sermaye sisteminden memnuniyet<sup>2</sup></b>										
Memnun	17	3,74±0,62	718,500	<b>0,000***</b>	3,29±0,71	784,500	<b>0,000***</b>	4,04±0,64	796,500	<b>0,000***</b>
Memnun değil	191	3,09±0,61			2,58±0,70			3,43±0,65		

<sup>1</sup>Student's t testi. <sup>2</sup>Mann-Whitney U Testi. <sup>3</sup>One Way ANOVA. <sup>4</sup>Kruskal Wallis Test. \*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001.

Tablo 4.6'da katılımcıların bazı mesleki özelliklerine göre Minnesota İş Doyum Ölçeği puan ortalamalarının dağılımı sunulmuştur. Buna göre *Genel Doyum* puan ortalamalarının hekimlerde ( $p=0,000$ ), günde 8 saat ve daha kısa süre çalışanlarda ( $p=0,001$ ), mesleğini kendisine uygun bulanlarda ( $p=0,000$ ), iş yerinde sorun yaşamayanlarda ( $p=0,000$ ), kurumun bilgi, beceri ve yetenek geliştirici olarak sağladığını düşünenlerde ( $p=0,000$ ) ve döner sermaye sisteminden memnun olanlarda ( $p=0,000$ ) değişkenlerin diğer kategorilerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 4.6).

Tablo 4.7'de JSS İş Doyum Ölçeğinin alt boyutlarında yer alan ifadelere verilen cevapların dağılımları ile ortalama ve standart sapmaları gösterilmiştir. Ücret alt boyutunda yer alan ifadeler incelendiğinde; en yüksek ortalama değere sahip ifadenin "İşyerimde ücret artışları az oluyor." olduğu en düşük ortalama değere sahip ifadenin ise "Ücretimdeki artışlardan memnunum." olduğu görülmektedir. Terfi alt boyutunda en yüksek ortalama değere sahip ifadenin "İşimde yükselme şansım çok düşüktür." ifadesi olduğu, en düşük ortalama değere sahip ifadenin ise "İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor." olduğu saptanmıştır. Yönetim alt boyutunda en yüksek ortalama değere sahip ifade "Yöneticimi seviyorum.", en düşük ortalama değere sahip ifade ise "Yöneticim bana karşı adil değildir." olarak bulunmuştur (Tablo 4.7).

Yan ödeme alt boyutunda en yüksek ortalama "İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim." ifadesi iken en düşük ortalama ise "İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir." ifadesidir. Ödül alt boyutunda en yüksek ortalama değere sahip ifade "Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar." ifadesi iken en düşük ortalama değere sahip ifadenin ise "Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum." olduğu görülmektedir. Çalışma şartları alt boyutunda yer alan ifadelerden en yüksek ortalama değere sahip ifade "İşyerinde yapmam gereken çok iş var." en düşük ortalama değere sahip ifade ise "İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır." İfadesidir (Tablo 4.7).

**Tablo 4.7.** JSS İş Doyum Ölçeği Alt Boyutlarında Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Dağılım ve Ortalamaları

JSS İş Doyum Ölçeği maddeleri	1	2	3	4	5	6	Ort	ss
<b>ÜCRET ALT BOYUTU</b>								
1	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	86	57	18	27	13	7	2,25 1,44
10	İşyerimde ücret artışları az oluyor.	10	8	6	14	74	96	5,03 1,33
19	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	12	27	18	28	70	53	4,33 1,54
28	Ücretimdeki artışlardan memnunum.	111	44	20	21	5	7	1,97 1,34
<b>TERFİ ALT BOYUTU</b>								
2	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	7	22	31	38	65	45	4,28 1,41
11	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	80	60	25	20	16	7	2,29 1,43
20	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.	54	69	39	24	11	11	2,53 1,40
33	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	49	59	30	36	26	8	2,78 1,49
<b>YÖNETİM ALT BOYUTU</b>								
3	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	35	26	30	63	45	9	3,40 1,48
12	Yöneticim bana karşı adil değildir.	23	81	30	35	22	17	3,01 1,47
21	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	13	55	36	41	31	32	3,57 1,54
30	Yöneticimi seviyorum.	29	18	18	56	72	15	3,81 1,52
<b>YAN ÖDEME ALT BOYUTU</b>								
4	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	10	7	10	27	68	86	4,89 1,43
13	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	47	69	38	30	18	6	2,62 1,36
22	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	79	56	26	26	15	6	2,33 1,42
29	İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	7	13	15	27	46	100	4,88 1,41
<b>ÖDÜL ALT BOYUTU</b>								
5	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	38	59	21	41	41	8	3,06 1,53
14	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	47	62	35	33	18	13	2,77 1,49
23	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	5	9	8	25	84	77	4,95 1,19
32	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	11	15	12	29	76	65	4,63 1,43
<b>ÇALIŞMA ŞARTLARI ALT BOYUTU</b>								
6	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	20	69	29	40	36	14	3,22 1,47
15	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	8	44	35	42	50	29	3,81 1,46
24	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	5	12	13	35	96	47	4,66 1,20
31	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	12	38	27	50	47	34	3,88 1,50

1 Hiç katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kısmen katılmıyorum, 4 Kısmen katılıyorum, 5 Katılıyorum, 6 Tamamen katılıyorum

**Tablo 4.7. Devam** JSS İş Doyum Ölçeği Alt Boyutlarında Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Dağılım ve Ortalamaları

JSS İş Doyum Ölçeği maddeleri	1	2	3	4	5	6	Ort	ss
<b>ÇALIŞMA ARKADAŞLARI ALT BOYUTU</b>								
7 Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	8	9	11	32	111	37	4,63	1,19
16 Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	12	48	16	42	50	40	3,91	1,59
25 İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	10	3	9	35	115	36	4,68	1,15
34 İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	20	53	22	58	25	30	3,50	1,57
<b>İŞİN KENDİSİ ALT BOYUTU</b>								
8 Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	58	53	16	37	29	15	2,86	1,66
17 İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	5	16	17	57	80	33	4,39	1,22
27 Yaptığım işten gurur duyuyorum.	5	9	14	21	70	89	4,97	1,26
35 İşimden hoşlanıyorum.	9	14	16	24	89	56	4,63	1,36
<b>KURUM İÇİ İLETİŞİM ALT BOYUTU</b>								
9 İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	13	25	20	30	86	34	4,22	1,47
18 Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	20	66	19	48	39	16	3,33	1,51
26 Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	27	38	31	49	37	26	3,52	1,58
36 Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	24	74	27	43	26	14	3,07	1,46

1 Hiç katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kısmen katılmıyorum, 4 Kısmen katılıyorum, 5 Katılıyorum, 6 Tamamen katılıyorum

Çalışma arkadaşları alt boyutunda en yüksek ortalama değere sahip ifadenin "İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum." olduğu, en düşük ortalama değere sahip ifadenin ise "İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var." ifadesi olduğu saptanmıştır. İşin kendisi alt boyutunda en yüksek ortalama değere sahip ifade "Yaptığım işten gurur duyuyorum" iken en düşük ortalama değere sahip ifadenin ise "Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum." olduğu bulunmuştur. Kurum içi iletişim alt boyutunda yer alan ifadelerde; en yüksek ortalama değere sahip ifadenin "İş yerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum." olduğu en düşük ortalama değere sahip ifadenin ise "Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir." olduğu görülmektedir (Tablo 4.7).

**Tablo 4.8.** JSS-İş Doyum Ölçeği Genel ve Alt Boyutla Skorlarının Dağılımı

Boyutlar	N	Madde Sayısı	$\bar{x} \pm SS$	Katılımcıların Min-Mak
Genel	208	36	3,69 $\pm$ 0,30	2,47-4,53
Ücret	208	4	3,40 $\pm$ 0,52	1,50-4,75
Terfi	208	4	2,97 $\pm$ 0,72	1,25-4,75
Yönetim	208	4	3,45 $\pm$ 0,50	1,50-5,00
Yan Ödeme	208	4	3,68 $\pm$ 0,65	1,50-5,75
Ödül	208	4	3,85 $\pm$ 0,66	1,75-6,00
Çalışma şartları	208	4	3,89 $\pm$ 0,88	1,75-6,00
Çalışma arkadaşları	208	4	4,18 $\pm$ 0,73	2,00-5,75
İşin kendisi	208	4	4,21 $\pm$ 0,72	1,50-5,75
Kurum içi iletişim	208	4	3,53 $\pm$ 0,83	1,75-6,00

Katılımcıların JSS İş doyum ölçeği ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 4.8’de gösterilmiştir. Genel boyut ortalaması 3,69 ve standart sapması 0,30 olarak elde edilmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde ise "işin kendisi" ve "çalışma arkadaşları" alt boyutunda yer alan ifadelerin ortalamalarının diğer alt boyutlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya ve memnuniyet düzeyine sahip olan alt boyut ise "terfi" olarak saptanmıştır.

Tablo 4.9’da araştırma grubunun sosyodemografik özelliklerine göre JSS İş Doyum Ölçeği puan ortalamalarının dağılımı verilmiştir. Buna göre *Ücret* alt boyutunda çocuğu olmayanların (**p=0,026**); *Terfi* alt boyutunda evli olanların (**p=0,045**); *Ödül* alt boyutunda 20-29 yaş aralığında olanların (**p=0,001**) ve çocuğu olmayanların (**p=0,003**); *Kurum İçi İletişim* alt boyutunda 20-29 yaş aralığında olanların (**p=0,048**), çocuğu olmayanların (**p=0,024**) ve gelirini yetersiz bulanların (**p=0,008**) madde puan ortalamaları değişkenlerin diğer kategorilerine göre yüksek saptanmıştır. JSS İş Doyum Ölçeği *Genel Boyut* ve alt boyutlardan *Yönetim*, *Yan Ödeme*, *Çalışma Şartları*, *Çalışma Arkadaşları* ve *İşin Kendisi* ile sosyodemografik özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (**p>0,05**)(Tablo 4.9).

**Tablo 4.9.** Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre JSS İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı

Değişkenler	N	Genel boyut	Alt Boyutlar								
			Ücret	Terfi	Yönetim	Yan ödeme	Ödül	Çalışma şartları	Çalışma arkadaşları	İşin kendisi	Kurum içi iletişim
			$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$
<b>Cinsiyet<sup>1</sup></b>											
Erkek	70	3,70±0,29	3,44±0,50	2,95±0,75	3,49±0,53	3,79±0,62	3,75±0,63	3,93±0,95	4,25±0,65	4,30±0,70	3,44±0,96
Kadın	138	3,68±0,31	3,38±0,53	2,98±0,71	3,43±0,48	3,63±0,66	3,90±0,66	3,88±0,85	4,15±0,77	4,16±0,73	3,58±0,75
<i>Test değeri</i>		-0,312	-0,948	-0,166	-0,654	-1,640	-1,406	-,514	-0,629	-1,221	-1,258
<i>p</i>		0,755	0,343	0,868	0,513	0,101	0,160	0,607	0,529	0,222	0,208
<b>Yaş<sup>2</sup></b>											
20-29	84	3,73±0,32	3,49±0,47	2,92±0,73	3,53±0,46	3,71±0,62	4,01±0,60	3,93±0,95	4,23±0,68	4,08±0,79	3,71±0,89
30-44	92	3,66±0,26	3,32±0,57	2,97±0,70	3,43±0,50	3,68±0,67	3,74±0,67	3,90±0,83	4,18±0,72	4,30±0,71	3,46±0,75
≥ 45	32	3,62±0,34	3,38±0,47	3,10±0,75	3,30±0,58	3,59±0,67	3,76±0,71	3,78±0,85	4,08±0,87	4,29±0,48	3,30±0,79
<i>Test değeri</i>		3,148	3,723	0,586	5,366	0,412	13,464	0,798	0,246	5,459	6,083
<i>p</i>		0,207	0,155	0,746	0,068	0,814	<b>0,001**</b>	0,671	0,884	0,065	<b>0,048*</b>
<b>Medeni durum<sup>1</sup></b>											
Evli	119	3,67±0,27	3,37±0,53	3,05±0,75	3,46±0,50	3,68±0,62	3,79±0,65	3,91±0,82	4,16±0,74	4,17±0,69	3,45±0,77
Evli değil	89	3,71±0,33	3,43±0,51	2,87±0,68	3,44±0,50	3,69±0,69	3,93±0,66	3,87±0,97	4,22±0,71	4,26±0,76	3,65±0,89
<i>Test değeri</i>		-0,786	-0,751	-2,006	-0,090	-0,358	-1,828	-0,057	-0,319	-1,113	-1,620
<i>p</i>		0,432	0,453	<b>0,045*</b>	0,928	0,720	0,068	0,954	0,750	0,266	0,105
<b>Çocuk sayısı<sup>2</sup></b>											
Yok	99	3,74±0,30	3,48±0,49	2,92±0,68	3,49±0,47	3,70±0,60	3,97±0,62	3,94±0,94	4,23±0,67	4,20±0,73	3,70±0,87
1	45	3,62±0,31	3,38±0,53	2,98±0,79	3,41±0,62	3,61±0,81	3,89±0,72	3,72±0,87	4,11±0,67	4,13±0,73	3,34±0,69
2-3	64	3,65±0,29	3,28±0,54	3,04±0,74	3,41±0,45	3,71±0,60	3,64±0,62	3,95±0,79	4,17±0,85	4,28±0,69	3,41±0,80
<i>Test değeri</i>		4,927	7,319	0,657	1,744	0,132	11,918	3,029	0,797	1,680	7,497
<i>p</i>		0,085	<b>0,026*</b>	0,720	0,418	0,936	<b>0,003**</b>	0,220	0,671	0,432	<b>0,024*</b>
<b>Algılanan gelir durumu<sup>2</sup></b>											
Yeterli	24	3,63±0,27	3,55±0,42	2,94±0,68	3,39±0,38	3,69±0,60	3,78±0,72	3,53±1,04	4,17±0,55	4,40±0,61	3,23±0,82
Yetersiz	86	3,69±0,33	3,33±0,55	2,94±0,79	3,38±0,51	3,63±0,71	3,84±0,69	4,03±0,85	4,20±0,81	4,15±0,80	3,74±0,83
Kısmen	98	3,69±0,28	3,41±0,51	3,01±0,68	3,53±0,50	3,72±0,61	3,88±0,61	3,86±0,85	4,18±0,70	4,22±0,66	3,43±0,78
<i>Test değeri</i>		0,958	2,688	0,594	4,158	1,177	0,891	4,433	0,294	2,509	9,647
<i>p</i>		0,619	0,261	0,743	0,125	0,555	0,640	0,109	0,863	0,285	<b>0,008**</b>

<sup>1</sup>Mann-Whitney U Test. <sup>2</sup>Kruskal Wallis Test. \*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001.



Tablo 4.10'da araştırma grubunun bazı mesleki özelliklerine göre JJS İş Doyum Ölçeği madde puan ortalamalarının dağılımı verilmiştir. Buna göre JJS İş Doyum Ölçeği *Genel Boyut* madde puan ortalamaları hekimlerde ( $p=0,022$ ), mesleğini kendine uygun bulmayanlarda ( $p=0,038$ ), iş yerinde sorun yaşayanlarda ( $p=0,041$ ), kurumda çalışanlara bilgi, beceri ve yetenek geliştirici olanakların sağlanmadığını düşünenlerde ( $p=0,008$ ) değişkenlerin diğer kategorilerine göre istatistiksel anlamlı olarak yüksek saptanmıştır (Tablo 4.10).

JJS İş Doyum Ölçeği *Ücret* alt boyutunda mesleğinde 11 yıl ve daha uzun süredir çalışanların ( $p=0,040$ ); *Terfi* alt boyutunda iş yerinde sorun yaşayanların ( $p=0,003$ ) ve döner sermaye sisteminden memnun olmayanların ( $p=0,003$ ); *Yönetim* alt boyutunda mesleğinde 11 yıl ve daha uzun süredir çalışanların ( $p=0,039$ ); *Yan ödeme* alt boyutunda nöbet tutarak çalışanların ( $p=0,048$ ); *Ödül* alt boyutunda mesleğinde 11 yıl ve daha uzun süredir çalışanların ( $p=0,040$ ) ve mesleğini kendine uygun bulanların ( $p=0,003$ ) madde puan ortalamaları değişkenlerin diğer kategorilerine göre anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır (Tablo 4.10).

JJS İş Doyum Ölçeği *Çalışma Şartları* alt boyutunda mesleği hekim olanların ( $p=0,004$ ), günlük ortalama 9 saat ve üstü çalışanların ( $p=0,001$ ), mesleğini kendine uygun bulmayanların ( $p=0,001$ ), iş yerinde sorun yaşayanların ( $p=0,011$ ) ve kurumda çalışanlara bilgi, beceri ve yetenek geliştirici olanakların sağlanmadığını düşünenlerin ( $p=0,010$ ); *Çalışma Arkadaşları* alt boyutunda mesleği hekim olanların ( $p=0,039$ ) madde puan ortalamaları değişkenlerin diğer kategorilerine göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 4.10).

JJS İş Doyum Ölçeği *İşin kendisi* alt boyutu madde puanlarının mesleği sağlık teknikeri olanlarda ( $p=0,010$ ), nöbet tutarak çalışanlarda ( $p=0,000$ ), mesleğini kendine uygun bulmayanlarda ( $p=0,001$ ), kurumda çalışanlara bilgi, beceri ve yetenek geliştirici olanakların sağlanmadığını düşünenlerde ( $p=0,006$ ) önemli düzeyde düşük bulunmuştur (Tablo 4.10).

**Tablo 4.10.** Katılımcıların Bazı Mesleki Özelliklerine Göre JSS İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı

Değişkenler	N	Genel boyut	Alt Boyutlar								
			Ücret	Terfi	Yönetim	Yan ödeme	Ödül	Çalışma şartları	Çalışma arkadaşları	İşin kendisi	Kurumiçi iletişim
			$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$
<b>Meslek<sup>2</sup></b>											
Hekim	43	3,75±0,26	3,28±0,52	3,03±0,73	3,44±0,53	3,85±0,63	3,94±0,56	4,03±0,95	4,37±0,59	4,48±0,51	3,30±0,96
Hemşire/ Ebe/ Sağlık memuru	136	3,69±0,31	3,40±0,53	2,96±0,72	3,46±0,49	3,60±0,64	3,85±0,68	3,97±0,79	4,17±0,79	4,17±0,78	3,65±0,77
Sağlık teknikeri	29	3,57±0,29	3,52±0,48	2,96±0,73	3,42±0,51	3,82±0,65	3,72±0,67	3,34±0,99	3,97±0,57	4,03±0,60	3,34±0,79
<i>Test değeri</i>		7,654	2,227	0,540	0,337	4,996	1,929	11,202	6,486	9,200	8,890
<i>p</i>		<b>0,022*</b>	0,328	0,763	0,845	0,082	0,381	<b>0,004**</b>	<b>0,039*</b>	<b>0,010*</b>	<b>0,012*</b>
<b>Meslekte çalışma süresi<sup>2</sup></b>											
≤5	75	3,74±0,32	3,53±0,47	2,94±0,71	3,57±0,47	3,75±0,61	3,98±0,68	3,83±0,96	4,18±0,67	4,14±0,73	3,72±0,87
6-10	50	3,69±0,25	3,34±0,44	2,83±0,72	3,43±0,50	3,61±0,56	3,97±0,60	4,01±0,89	4,29±0,61	4,20±0,84	3,57±0,88
≥11	83	3,64±0,30	3,31±0,58	3,09±0,72	3,36±0,51	3,67±0,73	3,66±0,63	3,88±0,80	4,12±0,84	4,29±0,62	3,35±0,71
<i>Test değeri</i>		3,295	6,455	3,624	6,488	1,090	13,206	0,776	0,797	2,063	6,640
<i>p</i>		0,192	<b>0,040*</b>	0,163	<b>0,039*</b>	0,580	<b>0,001**</b>	0,678	0,671	0,356	<b>0,036*</b>
<b>Günlük çalışma süresi<sup>2</sup></b>											
≤ 8	96	3,66±0,30	3,38±0,47	2,98±0,69	3,45±0,51	3,73±0,64	3,76±0,68	3,71±0,89	4,17±0,73	4,39±0,63	3,38±0,79
≥ 9	79	3,74±0,30	3,42±0,58	2,89±0,72	3,47±0,47	3,72±0,68	3,94±0,64	4,18±0,88	4,20±0,76	4,16±0,77	3,71±0,89
Nöbet	33	3,62±0,29	3,39±0,52	3,13±0,82	3,40±0,54	3,45±0,56	3,92±0,61	3,75±0,68	4,19±0,65	3,81±0,66	3,58±0,69
<i>Test değeri</i>		5,890	0,952	1,246	0,172	6,065	3,495	13,940	0,452	20,687	6,450
<i>p</i>		0,053	0,621	0,536	0,918	<b>0,048*</b>	0,174	<b>0,001**</b>	0,798	<b>0,000***</b>	<b>0,040*</b>
<b>Mesleğini kendine uygun bulma durumu<sup>1</sup></b>											
Uygun	135	3,66±0,31	3,36±0,55	3,00±0,71	3,45±0,51	3,69±0,67	3,75±0,66	3,75±0,91	4,17±0,68	4,34±0,62	3,41±0,82
Uygun değil	73	3,74±0,28	3,47±0,44	2,91±0,74	3,46±0,48	3,67±0,61	4,03±0,61	4,16±0,77	4,21±0,81	3,98±0,83	3,76±0,79
<i>Test değeri</i>		-2,072	-0,929	-0,789	-0,274	-0,389	-3,008	-3,448	-0,627	-3,410	-2,738
<i>p</i>		<b>0,038*</b>	0,353	0,430	0,784	0,697	<b>0,003**</b>	<b>0,001**</b>	0,531	<b>0,001**</b>	<b>0,006**</b>

<sup>1</sup>Mann-Whitney U Test. <sup>2</sup>Kruskal Wallis Test. \*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001.

**Tablo 4.10. Devam Katılımcıların Bazı Mesleki Özelliklerine Göre JSS İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı**

Değişkenler	N	Genel boyut	Alt Boyutlar								
			Ücret	Terfi	Yönetim	Yan ödeme	Ödül	Çalışma şartları	Çalışma arkadaşları	İşin kendisi	Kurum içi iletişim
		$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$
<b>İş yerinde sorun yaşama<sup>1</sup></b>											
Hayır	125	3,65±0,28	3,38±0,54	3,08±0,76	3,46±0,46	3,65±0,63	3,79±0,63	3,75±0,93	4,13±0,74	4,28±0,69	3,34±0,76
Evet	83	3,74±0,32	3,42±0,50	2,81±0,63	3,43±0,55	3,73±0,67	3,94±0,69	4,11±0,77	4,27±0,71	4,11±0,75	3,83±0,83
<i>Test değeri</i>		-2,041	-0,042	-2,939	-0,075	-0,545	-1,896	-2,544	-1,395	-1,704	-4,095
<i>p</i>		<b>0,041*</b>	0,967	<b>0,003**</b>	0,940	0,586	0,058	<b>0,011*</b>	0,163	0,088	<b>0,000***</b>
<b>Bilgi, beceri ve yetenek geliştirici olanakların sağlanması durumu<sup>1</sup></b>											
Evet	86	3,62±0,31	3,40±0,50	2,94±0,74	3,42±0,51	3,63±0,68	3,76±0,67	3,71±0,84	4,06±0,78	4,35±0,69	3,32±0,75
Hayır	122	3,73±0,29	3,39±0,53	3,00±0,71	3,47±0,49	3,72±0,63	3,92±0,64	4,02±0,89	4,27±0,68	4,11±0,73	3,69±0,85
<i>Test değeri</i>		-2,636	-0,329	-0,352	-0,805	-0,684	-1,845	-2,585	-1,705	-2,737	-3,149
<i>p</i>		<b>0,008**</b>	0,742	0,725	0,421	0,494	0,065	<b>0,010*</b>	0,088	<b>0,006**</b>	<b>0,002**</b>
<b>Döner sermaye sisteminden memnuniyet<sup>1</sup></b>											
Memnun	17	3,69±0,39	3,35±0,43	3,50±0,92	3,59±0,55	3,78±0,72	3,65±0,66	4,09±0,92	4,26±0,86	4,43±0,81	2,54±0,59
Memnun değil	191	3,69±0,29	3,40±0,53	2,93±0,69	3,44±0,49	3,67±0,64	3,87±0,66	3,88±0,88	4,18±0,72	4,19±0,71	3,62±0,79
<i>Test değeri</i>		-0,463	-0,329	-2,937	-0,593	-0,961	-1,261	-0,768	-0,607	-1,827	-5,123
<i>p</i>		0,643	0,742	<b>0,003**</b>	0,553	0,336	0,207	0,442	0,544	0,068	<b>0,000***</b>

<sup>1</sup>Mann-Whitney U Test. <sup>2</sup>Kruskal Wallis Test. \*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001.

JJS İş Doyum Ölçeği **Kurum içi iletişim alt boyutunda** mesleği hekim olanların (**p=0,012**), mesleğini 5 yıl ve daha kısa süreyle yapanların (**p=0,036**), günlük ortalama 9 saat ve üstü çalışanların (**p=0,040**), mesleğini kendine uygun bulmayanların (**p=0,006**), iş yerinde sorun yaşayanların (**p=0,000**) kurumda çalışanlara bilgi, beceri ve yetenek geliştirici olanakların sağlanmadığını düşünenlerin (**p=0,002**) ve döner sermaye sisteminden memnun olmayanların (**p=0,000**) madde puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır (Tablo 4.10).

## 5. TARTIŞMA

Sağlık çalışanlarının daha iyi hizmet sunmasını sağlamak için motivasyon etkenlerini belirleme ve bu etkenlerin iş verimliliğine etkisi önem arz etmektedir. Sağlık Bakanlığı'nın 2017 verilerine bakıldığında sağlık çalışanlarının genel iş memnuniyeti %42,5 olarak açıklanmış ve genel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=237,868$ ;  $p<0,001$ ) (Sagem, 2017).

Kırklareli Devlet Hastanesi'nde yapılan çalışmamızda Minnesota doyum ölçeği sonuçları incelendiğinde; alt boyutlarda ve genel doyum boyutunda erkeklerin ortalamasının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Derin'in (2007) Eskişehir Devlet Hastanesi ve Yunus Emre Devlet Hastanesi'nde çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyini ölçen araştırmasında da erkek sağlık personelinin iş doyum oranının kadın sağlık personelinin iş doyum oranından daha yüksek olduğu ve gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ( $p<0.05$ ) (Derin, 2007). Çimen ve Şahin'in (2000) yaptığı çalışmada cinsiyetlere göre iş doyum ortalamaları incelendiğinde erkek sağlık çalışanlarının puan ortalaması (2,99) kadın sağlık çalışanlarının puan ortalamasından (2,60) yüksek saptanmış ve erkeklerin daha fazla iş doyumuna sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Çimen ve Şahin, 2000).

Cinsiyet açısından SAGEM'in (2017) verilerine bakıldığında erkek personel ile kadın personel çalışma koşulları, yönetim, sosyal imkanlar, ödüller ve terfi, saygınlık ve mesleki riskler ve iş yükü boyutlarına ilişkin doyum düzeylerinin karşılaştırılması sonucunda erkek personelin doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu bildirilmiştir. Kadın sağlık personellerinin iş doyumlarının daha düşük çıkması cinsiyet kaynaklı değil, çoğunlukla hemşirelik mesleğini yapıyor olmalarından ve hemşirelik mesleğinin iş yükünün fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir şeklinde yorumlanmıştır (Sagem, 2017). Tutar'ın (2007) özel ve devlet hastanesinde sağlık çalışanları ile yaptığı çalışmada, kadınların iş yerlerinde taciz ve baskıya daha çok maruz kaldıkları için erkek sağlık çalışanlarından daha az iş tatminine sahip olduklarından dolayı erkek sağlık çalışanlarının iş doyumları daha yüksek çıkmıştır şeklinde yorumlanmıştır. (Tutar, 2007).

Karakuzu'nun (2013) Kamu Hastaneleri'nde çalışan sağlık personellerinde yaptığı araştırmada ise cinsiyet ile iş doyumunu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Araştırmanın sonucuna göre kadınların iş doyumunu ortalaması erkeklerin iş doyumunu ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir (Karakuzu, 2013).

Aydoğdu ve Topçu'nun (2017) bir üniversite hastanesinde çalışan veri giriş elemanları ve temizlik personellerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucuna göre, personelin kadın ya da erkek olması motivasyonları açısından anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır ( $p > 0,05$ ) (Aydoğdu ve Topçu, 2017). Bu farklı sonuç çalışanların sağlık personeli olmamalarından kaynaklanmış olabilir.

Karahan'ın (2009) Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde sağlık personellerinin iş verimliliğine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yaptığı araştırması sonucunda farklı cinsiyet grubundaki iş görenlerin işgücü verimliliğinde bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (Karahan, 2009). Bu farklılığın sebebi çalışanlar arasında cinsiyet ayırımı gözetilmeksizin eşit koşulların sunulması olabilir.

Araştırmada evli katılımcıların iş doyum puanlarının daha yüksek olduğu fakat medeni durum ile Minnesota iş doyum puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Orhaner ve Mutlu'nun (2018) araştırmasında evli sağlık personelinin motivasyon düzeyi puan ortalamaları, bekar sağlık personelinin puan ortalamasından daha yüksektir; evli ve bekar sağlık personelinin motivasyon düzeyleri istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir (Orhaner ve Mutlu, 2018). Derin'in (2007) araştırmasında evli sağlık personeli bekar, bekar sağlık personeli ise diğer (dul, boşanmış ve ayrı yaşıyor) sağlık personelinin daha yüksek iş doyumunu puanına sahip çıkmış ancak aradaki fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmamıştır (Derin, 2007).

Aydoğdu ve Topçu'nun (2017) çalışmasında Ekonomik, Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar, Katılım Faktörü ve Bağlılık Faktörü alt ölçeklerine medeni durum açısından bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Aydoğdu ve Topçu, 2017).

Kıdak ve Aksaraylı'nın (2009) sağlık çalışanları ile yapmış oldukları çalışmada, çalışma koşullarının daha iyi olması bekar çalışanlarda daha motive edici bir özellik olarak bulunmuştur. Aslanadam'ın (2011) sağlık çalışanları için yaptığı araştırma sonuçlarına bakıldığında katılımcıların medeni durumuna göre yanıtlarında anlamlı bir fark olduğu ve bekar çalışanların diğer sağlık çalışanlarından daha motive çalıştıkları saptanmıştır (Aslanadam, 2011). Bu farklılığın sebebi bireylerin yaşam standartları ve yaşama bakış tarzı ile yaşanan yöredeki medeni duruma yaklaşım farklılığından kaynaklanmış olabilir.

Araştırmada katılımcıların ünvan değişkenine göre Minnesota doyum ölçeğinin "genel doyum" puan ortalamalarının dağılımları incelendiğinde uzman hekimlerin ortalama değerinin diğer meslek gruplarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Sağlık Bakanlığı'nın (2010) Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması sonuçlarına göre sağlık memnuniyeti konusunda, iş doyum puanı en düşük olan personelin asistan hekimler olduğu saptanırken en yüksek iş doyumuna sahip personelin uzman hekimler olduğu belirlenmiştir (Sagem, 2010). Orhaner ve Mutlu'nun (2018) araştırmalarında katılımcıların motivasyon düzeylerinin mesleklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre hekimlerin motivasyon puan ortalamaları, alanda çalışan diğer sağlık personellerinin hepsinden yüksek çıkmıştır (Orhaner ve Mutlu, 2018).

Bozkurt'un (2014) araştırma yaptığı kurumdaki ortalamalara bakıldığında 2,37 ortalama sonucu ile en yüksek motivasyona sahip olan kesimin idari personel olduğu, ebelerin 2,25 oranla ikinci sırada yer aldığı, onları 2,02 ortalama ile doktorların takip ettiği ve 1,83 oran ile en düşük motivasyon değerine ise hemşirelerin sahip olduğu görülmektedir. Hemşirelerin motivasyon düzeylerinin en düşük çıkması sebebi olarak insanlarla en çok diyalog kuran grup olmaları bunun yanında ebe ve hekimlere de yardım ederek iş yüklerinin fazla olması ile açıklanmıştır. Hemşireler aynı anda birçok işi üstlendikleri için daha fazla yorulmakta ve dolayısıyla mesleki olarak daha hızlı tükenmektedirler; bu da hemşirelerin daha az motive olmalarına sebep olmaktadır (Bozkurt, 2014).

Karakuzu'nun (2013) sağlık işletmelerinde çalışan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler ile iş ortamında hangi motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğunu tespit etmek amaçladığı araştırmasında ankete katılım sağlayan sağlık müdürlüğü personeli, hastane idari ve tüm sağlık personeli ile teknisyen, bilgi işlem elemanı, özel güvenlik ve diğer sağlık personelinde (diyetisyen, fizyoterapist, eczacı, sosyal hizmet uzmanı vb.) ünvan ile anketin ekonomik, psikososyal, örgütsel ve yönetsel alt boyutları arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Karakuzu, 2013). Soykenar'ın (2008) yaptığı çalışmada da sağlık personelinin motivasyonuna etki eden faktörler ile meslek grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı gösterilmiştir (Soykenar, 2008). Sağlık çalışanlarında ünvan ile motivasyon düzeyinin farklılık göstermesi; çalışılan kurumlarda personellere sağlanmış ayrıcalıklar, görev tanımları, çalışma şartları ve idarecilerin farklı tutumlarından kaynaklanmıştır olabilir.

Araştırmada katılımcıların yaş değişkenine göre gruplar arasında iş doyum puanları açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı saptanmıştır. Erdoğan'ın (2011) yaptığı çalışmada da yaş grupları ile motivasyon ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Erdoğan, 2011). Alper (2018) sağlık çalışanlarında yaş grupları ile motivasyon ve iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık saptamamıştır (Alper, 2018). Keskin'in (2008) Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri'ni çalıştırdığı çalışmada işletmede çalışan bireylerin yaşları ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ( $p > 0,05$ ) (Keskin, 2008).

Kütük'ün (2016) sonuçlarına göre çalışanların yaşları ile motivasyon puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p < 0,001$ ). Bu fark, 41 ve üstü yaşta çalışanların motivasyon puanlarının diğer bütün yaş gruplarından yüksek olmasından kaynaklanmıştır (Kütük, 2016).

Kıdak ve Aksaraylı (2009) çalışanların yaşı ile motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiyi incelediğinde, çalışanların yaşları ile çalışma koşulları ( $p = 0,00$ ), yönetim ( $p = 0,012$ ), ücret ( $p = 0,011$ ) ve sorumluluk ( $p = 0,001$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur. Araştırmaya göre daha genç çalışanlar üzerinde; çalışma



şartları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisinin daha güçlü olduğu saptanmıştır (Kıdak ve Aksaraylı, 2016).

Araştırmanın verileriyle diğer araştırmaların sonuçlarının farklılık göstermesi bireysel özelliklerden kaynaklanabilir. Kimi zaman bireylerin ilerleyen yaş ile beraber çalışma standartlarına uyum sağlamaları veya kıdemden kaynaklanan avantajlar nedeniyle motivasyonları artabilirken kimi zaman ise yaş ile artan bıkkınlık ve memnuniyetsizlik motivasyonlarını düşürebilmektedir.

Araştırmamızda meslekte çalışma süresi bakımından iş doyum boyutlarına ait ortalamalar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Kundak ve ark.'da(2015) iş doyum puan ortalamalarının meslekte geçirilen süre, kurumda bulunulan süre ve çalışılan serviste bulunulan süre ile ilişkisinin olmadığını bildirmişlerdir (Kundak ve ark., 2015).Derin'in (2007) yaptığı araştırma sonucunda en yüksek iş doyum puanının 36 yıl ve üstü çalışan sağlık personellerinde, en düşük iş doyum puanının ise 5–10 yıl çalışan sağlık personelinde olduğu bulunmuş, fakat fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ) (Derin, 2007). Kıdak ve Aksaraylı (2009) hastanedeki çalışma süreleri ile motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009).

Aslantürk (2014) sağlık sektöründe 0-5 yıl arası çalışanların 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri çalışanlardan daha fazla motivasyon düzeyine sahip olduklarını göstermiştir. (Aslantürk, 2014). Mutlu'nun (2018) sağlık personellerine uyguladığı anket çalışmasında motivasyon düzeylerinin kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Sektörde çalışma süresi bir yıldan kısa olan katılımcıların motivasyon puan ortalamaları, sektörde 1-5 yıl arasında çalışanlardan; sektörde toplam 1-5 yıllık çalışma süresi olan katılımcıların motivasyon puan ortalamaları ise sektörde 6 yıl ve daha fazla çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Yani bireylerin çalışma süresi ile motivasyonları arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur ve çalışma süresi arttıkça çalışanların motivasyon düzeyleri azalmaktadır.

Araştırmada çocuk sayısına göre veriler değerlendirildiğinde iki çocuk sahibi olan sağlık personellerinin en yüksek genel doyum puanına sahip olduğu görülmüştür. Çalışmamızla uyumlu olarak Derin'in (2007) araştırması sonucunda evli ve iki çocuğu olan sağlık çalışanlarının çocuk sahibi olmayan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu, aralarındaki farkın istatistiksel anlamlı olduğu bulunmuştur (Derin, 2007). Çimen ve Şahin'in (2000) araştırma sonuçlarına göre de çocuğu olanların iş doyumları daha fazladır (Çimen ve Şahin, 2000). Çocuk sahibi olmanın kişilere yüklediği sorumluluk hissi, işe olan bakış açılarını ve bağlılıklarını dolayısı ile motivasyonlarını olumlu etkiliyor olabilir. Kütük'ün (2016) araştırması ise çocuk sayıları ile sağlık çalışanlarının motivasyon puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulamamıştır (Kütük, 2016).

Araştırmada Minnesota Doyum ölçeği anket analizinde; "Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından" ifadesi ve "Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından" seçenekleri en yüksek iş doyum ortalamasını almıştır. Gürvardar'ın (2014) araştırmasında hemşirelerin başkaları için bir şeyler yapabilme olanaklarının bulunması onların iş doyum düzeylerine katkı yapan en önemli etken olurken, yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretin düşük olmasının ise iş doyum düzeylerini düşüren en önemli etken olduğu belirtilmiştir. Birgili'nin (2010) sağlık çalışanlarında yaptığı araştırmada mesleğini yapmaktan kısmen memnun olanlara göre mesleğini yapmaktan memnun olanların iş doyum puanları ortalamalarının yüksek olduğu ( $p= 0.000$ ) bulunmuştur. Erdoğan'ın (2011) Edirne Devlet Hastanesi'ndeki araştırmasında çalışanların büyük çoğunluğunun yaptıkları işi anlamlı bulduğu saptanmıştır. Arslan'ın (2013) sağlık çalışanlarında yaptığı araştırma sonucunda; yapılan hizmetlerden başkalarının memnun olmasının motivasyonlarında kesinlikle etkili olduğunu düşünenlerin oranı % 43,5, etkili olduğunu söyleyenlerin oranı %49,8olarak saptanmıştır. Başkalarına yardımcı olabilmek sağlık personelinin motive eden önemli bir faktördür.

Sav'ın (2014) sonuçlarında çalışma arkadaşları ile uyum analizleri incelendiğinde çalışanların %66'ı çalışma arkadaşları ile uyumlu bir şekilde verimli çalıştığını beyan etmiştir ve bu beyan örneklemin bir ekip motivasyonuna sahip olduğunu göstermektedir. Yılmaz'ın (2014) kamu çalışanları ile yaptığı araştırma sonucuna

göre çalışanların iş ortamındaki mesai arkadaşlarından memnun oldukları ve sosyal ilişkilerinde yaşadıkları memnuniyetin de tatmin düzeylerine olumlu yansıdığı belirlenmiştir.

Çelik'in (2017) hemşirelerde ekip çalışması ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ve bunu etkileyen faktörlerin neler olduğunu belirlemek için yaptığı çalışmada; hemşireler ekip liderlerinin ekip içerisinde çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması ve motivasyon açısından önemini vurgulamışlardır.

JSS İş Doyum ölçeği anket analizi incelendiğinde; "İş yerimde ücret artışları az oluyor, İşimde yükselme şansım çok düşüktür, İşim karşılığında bana sunulan hak ve ödeneklerden memnun değilim, Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriliyor, İş yerinde yapmam gereken çok iş var" seçenekleri yüksek puan alırken "Yöneticimi seviyorum, İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum, Yaptığım işten gurur duyuyorum" seçenekleri de yüksek iş doyum puan ortalaması almıştır. Araştırmada "Aldığınız maaş ve döner sermayenin iş doyumunu ve memnuniyetinizi üzerinde ne derece etkisi var?" sorusuna katılımcıların %51,9'u (n=108) "çok etkisi var" şeklinde cevap vermişlerdir. Manookyan ve ark.'nın onkoloji ve obstetri servisinde çalışan hemşirelerle yaptığı iş doyum karşılaştırma çalışmasının verilerine göre hemşirelerin gelirleri doğrudan iş memnuniyeti ile ilişkilidir (Manookyan ve ark., 2004). Sagem (2017) tarafından yapılan çalışmada sağlık personelinin iş doyumunu boyutlarını etkileyen gelir düzeyi ile ilgili bulgulara bakıldığında; aylık gelire göre sosyal imkanlar, ödüller ve terfi ile kurumsal politikalar değerlendirmelerinin değiştiği belirlenmiştir. Aylık geliri 3001 ve 5000 TL ile 5001 ve 7000 TL olan sağlık çalışanlarının kurumsal politikalara ilişkin değerlendirmeleri olumsuz iken, aylık geliri 3001 ve 5000 TL olan sağlık çalışanlarının sunulan imkânlar, ödüller ve terfi imkanlarına yönelik görüşlerinin daha olumlu olduğu saptanmıştır. Meslek ve eğitim durumu daha düşük olan sağlık çalışanlarının ise düşük gelire rağmen iş doyumuna ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu saptanmıştır. Bu tezatlık bu kişilerin hayattan beklentilerinin de düşük olması ile açıklanmıştır. Sağlık Bakanlığı (2017) tarafından yapılan araştırmada sağlık çalışanlarının "İş doyumunuzun artması için iyileştirilmesini istediğiniz en önemli ilk üç şeyi önem sırasına göre yazar mısınız?"

sorusuna verdikleri yanıtlarda en fazla %14,5'lik bir oran ile en fazla "Maaşlar arttırılmalı" önerisini yaptıkları görülmüştür (Sagem,2017).

Goetz ve ark.'nın pratisyen hekimlerin ve doktor olmayan diğer personelin iş tatminini değerlendirmek için yaptıkları araştırma sonucunda; tüm katılımcılar (pratisyen hekimler ve hekim olmayan personel) çoğunlukla gelirlerinden memnuniyetsiz olduklarını belirtmiştir (Goetz ve ark., 2011). Dieleman ve ark.'nın (2003) Kuzey Vietnam'da kırsal bölgedeki sağlık çalışanları ile yaptıkları çalışmada katılımcılara mesleklerinde onları motive eden ve cesaretlerini kıran unsurları belirtmelerini istemişler ve maaşlar ve ödeneklerin düşük olması cesaret kırıcı faktör olarak belirtilmemiştir (Dieleman ve ark., 2003).

Kılıç ve Keklik'in (2012) sağlık çalışanlarında yaptığı araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının da diğer çalışanlar gibi iş yaşam kalitelerini etkileyen ve motivasyon düzeylerini yükselten bir takım faktörlerin varlığı kabul edilmiştir. Bu faktörlerin başında ekonomik durum gelmekte ve ekonomik durumu iyi olan bireyler kendilerini bağımsız ve huzurlu hissetmekte sonuç olarak motivasyonları da olumlu etkilenmektedir. Maaş, döner sermaye ve diğer haklar konusunda düzenlemelerin yapılması sağlık çalışanlarının motivasyonlarını pozitif etkileyerek daha verimli çalışmalarına katkısı olacaktır (Kılıç ve Keklik, 2012).

JSS iş doyum ölçeğinde Ödül alt boyutunda en yüksek ortalama değere sahip ifade "Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar." İfadesi olduğu belirlenmiştir. Bozkurt'un (2014) araştırmasında çalışanlar yöneticilerinin başarılı olan personele, herkesin önünde teşekkür etmesi ya da plaket vermesinin motivasyonu arttıracığını, işte sağlanan terfi olanağında iyi bir ücret almaktan daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Mikalyova'nın (2015) özel ve devlet hastanesinde sağlık çalışanlarında yaptığı çalışmada, Devlet hastanesinde ücret dışı (plaket, teşekkür mektubu gibi) ödül uygulaması olduğu ve çalışanların bu durumdan motive oldukları tespit edilmiştir.

Arslan'ın (2013) araştırması sonucunda çalışanların %56,1'i ödül almalarının performanslarının artmasında çok etkili olduğunu,%38,5'i de etkili olduğunu söylemişlerdir. Arslan'ın sonuçlarına göre; çalışma hayatında övgü dolu sözlerin

motivasyonda kesinlikle etkili olduğunu düşünenlerin oranı %48,1, etkili olduğunu söyleyenlerin oranı %43,5 olarak belirlenmiştir. Sağlık çalışanları için hasta ve hasta memnuniyeti çok önemlidir. Hasta tarafından bu memnuniyetin dile getirilmesi, geri bildirim ve yönetiminde bu konudaki farkındalığı sağlık çalışanlarının motivasyonlarını artıracaktır.

Sav'ın (2014), araştırma sonuçları yöneticilerin teşekkürlerini veya küçük ödülleri herkesin önünde sunması ile sağlık çalışanları motivasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Liu (2006) hastane çalışanlarında kurum içerisinde terfi ve takdir edilme yapılarının iyileştirilmesinin motivasyonda önemli etkileri olduğunu bulmuştur. Bu sonuçlar neticesinde çalışanların motivasyonlarının artırılmasında ödüllendirmenin önemli etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır.

JSS iş doyum ölçeği sonuçlarında çalışanların yanıtlarına göre en düşük ortalamaya ve memnuniyet düzeyine sahip olan alt boyut ise "terfi" olarak saptanmıştır. Alsat'ın (2016) sağlık çalışanları ile yaptığı araştırma incelendiğinde işgörenlerin %62,9'u işyerindeki terfi imkânlarının iş tatminini sağlayabileceğini belirtmişlerdir.

Göral'ın (2003) çalışmasında hemşirelerin %50'sinin "kurumda ilerleme ve başarıma olanakları arzuladığım düzeydedir" ifadesine katılmadığı tespit edilmiştir. Çalışanlar, iş yerlerinde yükselme olanakları isterler. Bu durum gösterilen başarının bir gereği, karşılığı ya da ödülüdür. Çalışanlar işyerinde tecrübe kazandıkça, işler sıradanlaştıkça, buldukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacak ve daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı talep edeceklerdir. İlerleme ve yükselmesi duran çalışanın, çalışma gayreti ve isteği azalacak, dolayısıyla verimliliği de azalacaktır. Bu konuda Özer ve Bakır'ın (2003) yaptığı çalışmada sağlık çalışanlarının %67,7'si, Karakaya ve Ay'ın (2007) çalışmasında grubun %56'sı, Aykanat ve Tengilimoğlu'nun (2003) yaptığı çalışmada ise çalışanların %79,9'u kurumlarında ilerleme ve başarıma imkanlarının yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Kutlu ve Aydın'ın (2001) yaptığı çalışma sonucunda da benzer sonuçlar elde edilmiş işyerinde terfi olanaklarının azlığı olumsuz bir etken olarak sunulmuştur. Araştırmaların sonuçları yapılan çalışmayı desteklemektedir.

JSS iş doyum ölçeğinde Dışsal doyum alt boyutunda ise en yüksek ortalama ve memnuniyet değerine sahip ifadenin "Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından" ifadesi olduğu analiz edilmiş ve ekip çalışmasının önemi belirtilmiştir. Willis-Shattuck ve ark.'nın (2008) araştırmalarına göre sağlık çalışanlarının birlikte çalıştığı yönetim ile olumlu bir iş ilişkisine sahip olması motive edici faktörler arasına dahil edilmiştir. Kanbur'un (2005) mobilya ve gıda sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı motivasyon araştırması sonucunda ankete katılan işgörenlerin %70,7'si "İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim." yargısına "katılıyorum, %20,7'si ise "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu sonuçlara göre işgörenler iş çevresindeki diğer işgörenlerle uyumlu bir ilişki içinde olduklarını (%91,4) belirtmiştir. İşletmede var olan bu uyumlu ilişki işgörenlerin gerektiği zaman bir ekip halinde çalışmasında önemli bir yer tutmaktadır. Araştırma ile karşılaştırılan diğer literatür sonuçları da sonuçlarımız ile aynı sonucu elde etmiştir.

Doğanlı ve Demirci'nin (2014) araştırma sonuçları incelendiğinde; hemşirelerin meslektaşları ve doktor grubu ile olan uyumunun ekip çalışması için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Yılmaz ve ark.'larına (2014) göre hasta bakımının temel alındığı sağlık bakım hizmetlerinde ekip ve meslektaş iletişiminin çok önemli olduğu düşünülmüştür. Alsat'ın (2016) çalışmasında çalışanlar özel hayatları ve ailevi sorunlarının çözümünde de çalışma arkadaşlarının destek olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre çalışma arkadaşları ile olan iletişim verimliliği olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir.

Araştırmada JSS iş doyum ölçeği sonuçları değerlendirildiğinde işin kendisi alt boyutunda en yüksek ortalama değere sahip ifade "Yaptığım işten gurur duyuyorum" ifadesi olmuştur. Uyar'ın (2013) hava yolu çalışanlarında yaptığı araştırmada çalışanların %52,3'ü yaptıkları işle gurur duyduklarını belirtmişlerdir. Doğanlı ve Demirci'nin (2014) verilerine bakıldığında hemşirelerin %73,5 oranında mesleğini severek yaptıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Yılmaz ve ark.'nın (2014) hemşireler ve ebeler ile yaptığı çalışmada hemşirelerin %69,7'si ve ebelerin %69'u mesleğini severek yaptığını belirtmiştir. Demirkan (2007) çalışmasında hemşireler mesleklerini kendi başlarına karar verebilecekleri saygın bir meslek olarak görmekte

(%40,4) ve mesleklerini doğru yaptıkları için kendileriyle gurur duymaktadırlar (%71,2).

JJS İş Doyum ölçeği Genel Boyut madde puan ortalamaları incelendiğinde hekimlerde ( $p=0,022$ ) diğer sağlık çalışanlarına göre istatistiksel olarak yüksek farklılık saptanmıştır. Derin'in (2007) çalışmasına göre, Sağlık personelinin meslek değişkenine göre "Dışsal Doyum" ve "İçsel Doyum" alt boyutları ile "Genel Doyum" boyutu arasındaki fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmuştur ( $P<0.05$ ). Bu farkın nedeni hekim-uzman hekimlerin hemşire-ebe-sağlık memuru ve sağlık teknisyenlerine göre daha yüksek iş doyumuna sahip olmasıdır (Derin, 2007). Alper'in (2018) yaptığı çalışma incelendiğinde, meslek ile motivasyon ve iş doyumunu açısından istatistiksel olarak farklılık mevcuttur ( $p<0,05$ ). Araştırma sonuçlarına göre doktor ile hemşirelerin iş doyumunu algısı diğer meslek gruplarına göre daha yüksektir.

Demirkan'ın (2007) hemşireler ile yaptığı çalışma sonucunda; hastalara kendi yakınıymış gibi davrandığını belirten hemşireler araştırmada çoğunlukta (%57,2) bulunmuştur. Kendisi hasta olduğunda kendisine sunulmasını istedikleri sağlık hizmetini düşünerek hastalara hizmet sunan hemşireler iç dünyalarında huzurlu olduklarını ifade etmişlerdir (%75,2). Hemşirelerin büyük bir kısmı (%43,2) hasta yanında hiçbir sorunları yokmuş gibi mesleklerine yoğunlaşabildiklerini belirtmişlerdir (Demirkan, 2007). Korkmaz'ın (2008) sağlık çalışanları ile yaptığı çalışmada; sağlık çalışanlarının yaptıkları işler sonucunda hastalarının memnun olması motivasyonlarını önemli derecede yükseltmektedir. Sağlık çalışanlarının motivasyonunu maddi ödül, övgü, saygı, başkalarını memnun etme ve bağımsız çalışma gibi motivasyon araçları etkilemektedir. Çalışmadaki bu dört etken arasındaki en önemli nokta ise başkalarının memnuniyetidir. Çalışmamızın sonuçları incelendiğinde işin kendisi etkeni istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun sebebi sağlık çalışanlarının hastaların iyileşme sürecinde rol oynaması, ağrılarını azaltılması ve yardıma ihtiyacı olanlara destek sağlamanın verdiği manevi tatmin duygusunun iş tatmin düzeyini yükseltmesi olarak yorumlanabilir.

Ayrıca, JJS İş Doyum Ölçeği *Kurum içi iletişim* alt boyutunda günlük ortalama 9 saat ve üstü çalışanların, mesleğini kendine uygun bulmayanların, işyerinde sorun yaşayanların, kurumda çalışanlara bilgi, beceri ve yetenek geliştirici

olanakların sağlanmadığını dűşünenlerin ve döner sermaye sisteminden memnun olmayanların madde puan ortalamaları anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır. Bu tezat sonuçların çalışmaya katılanların anket sonuçlarının kurum ile paylaşılacağı dűřüncesi ile ya da çalışma ortamında yapılan ankete yoğun çalışma tempoları nedeniyle samimi cevap verememiş olmalarından kaynaklanmış olabileceğini dűřünmekteyiz.



## 6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar;

Minnesota Doyum Ölçeği ve JSS Doyum Ölçeği sonuçları değerlendirildiğinde sağlık çalışanlarını en çok motive eden faktörler başkaları için bir şeyler yapabilmesi ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler iken, en az motive eden faktörler yapılan iş karşılığında alınan ücret ve terfi seçenekleri olmuştur.

Sağlık çalışanlarında genel olarak iş doyumunu; cinsiyet, meslekteki konum, çocuk sahibi olma faktörlerinin etkilediği belirlenmiştir. Medeni durum, yaş ve meslekte bulunma süresinin ise sağlık çalışanlarında motivasyona bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Öneriler;

Günümüz çalışma koşullarında motivasyon faktörlerinin iş verimliliği üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Sağlık çalışanlarınca verilen hizmet son derece önemli olduğu için fazlasıyla dikkat gerektirmektedir. Bu sebeple çalışanların motivasyonu ve iş sahasındaki verimliliği arttırılmalıdır.

Sağlık kurumlarında daha verimli bir çalışma sisteminin oluşması için sağlık personellerinin maddi ve manevi olarak desteğe ihtiyacı vardır.

Sağlık kurumları için en önemli faktör olan insan gücünü etkili kullanabilmenin temel şartı bireyi yaptığı işte mutlu olduğuna ikna etmek ve işini severek yapmasını sağlamaktır. Sağlık çalışanlarının motivasyonlarını belirleyici faktörlerin doğru tahmin edilmesinin sağlık hizmetlerinin sunulmasında verimliliği arttıracak önemli faktörlerden birisi olduğu unutulmamalıdır. Bu doğrultuda çalışanların verimliliğini arttıracak faktörler belirlenip, sorunların çözümüne yönelik uygulamalar planlanmalıdır.

Sağlık alışanlarının çalıştığı ortamların fiziki şartlarının düzeltilmesi, iş yükünün azaltılması ve kısa aralıklı dinlenme imkanının sağlanması kurumların öncelikli politikası olmalıdır. Sağlık alışanları ne kadar motive ve mutlu olursa verecekleri hizmetin kalitesi artacak dolayısı ile hasta memnuniyeti de artacaktır.

## KAYNAKLAR

- Agyepong, I.A., Anafi, P., Asiamah, E., Ansah, E.K, Ashon, D.A. ve Narh-Dometey, C. (2004). Healthworker (internalcustomer) satisfaction and motivation in the public sector in Ghana, *The International Journal Of Health Planning and Management*, 19(4), 319-336. Erişim 16.01.2019 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15688876/> sayfasından erişilmiştir.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H., (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3). Erişim 05.07.2018, <http://fs.hacettepe.edu.tr/saglikidaresidergisi/dosyalar/8.3.2.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Alsatt, Ç.O. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, T.C Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya. <http://acikerisim.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/handle/123456789/3557> sayfasından erişilmiştir.
- Alper, İ. (2018). Motivasyonun İş Doyumu Üzerinde Etkisi: Sivas Halk Sağlığı Müdürlüğü Örneği, T.C. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sivas. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp.sayfasından> erişilmiştir. (Tez numarası 502918).
- Arslan, P.L. (2013). Çalışanların Motivasyonu (Serik Devlet Hastanesi Örneği), T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> sayfasından erişilmiştir. (Tez numarası 344371).
- Aslanadam, B. (2011). Sağlık Personelinin Motivasyonu Ve Buna İlişkin Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir. <http://acikerisim.deu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12397/10614/298137.pdf?sequence=1&isAllowed=y> sayfasından erişilmiştir.
- Aslan, H. (2006). Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı Ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara. <file:///C:/Users/user/Downloads/4156.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Aslantürk, R. (2014). Çalışanlarda Motivasyon Ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği), T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> sayfasından erişilmiştir. ( Tez numarası 383993).
- Avder, E. (2002). Türkiye’de Ücretleme Konusundaki Değişikliklerin Personel Verimliliği Üzerine Etkisi, T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya. <http://openaccess.inonu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11616/2377/116948.pdf?sequence=1&isAllowed=y> sayfasından erişilmiştir. ( Tez numarası 116948).

- Aydoğdu, D.Z. ve Topçu, B. (2017). Sağlık Personeli Dışında Sağlık Hizmetlerinde alışan Hastane Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, *Namik Kemal Tıp Dergisi*, 2017; 5(1), 26 – 35. Erişim 27.07.2018, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/386656>
- Atay, O. (2000). Motivasyonun Verimliliğe Etkisi, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi*, 467, s 55-58. Erişim 17.10.2018, <http://iibf.erciyes.edu.tr/kutuphane/petas/petas.php?skip=0&keyword=OSMAN+ATAY&type=5>
- Aykanat, S. ve Tengilimoğlu, D. (2003). Hastanelerde Sağlık Personelini Motive Eden Faktörlere İlişkin Bir Alan alışması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6(2), s. 57
- Aydın R, Kutlu Y (2001). Hemşirelerde iş doyumunu ve kişilerarası çatışma eğilimi ile ilgili değişkenler ve iş doyumunun çatışma eğilimi ile olan ilişkisini belirleme. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 5(2), s 37-45. Erişim 24.04.2019, <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/592.pdf>
- Banger, G.(2016). Motivasyon, Erişim 18.01.2019 <https://docplayer.biz.tr/9041367-Motivasyon-gurcan-banger.html> sayfasından erişilmiştir.
- Birgili, F., Salış, F., ve Özdemir, S. (2010). Sağlık alışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Bazı Etmenlerin İncelenmesi, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(2), 27-37. Erişim 16.04.2018, <http://e-dergi.atauni.edu.tr/ataunihem/article/view/1025002760>
- Bozkurt, A. (2014). Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama: (Kahta Devlet Hastanesi Örneği), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> sayfasından erişilmiştir. (Tez numarası 375415).
- ağlar, V. (2012). Türk Özel Limanlarının Etkinlik Ve Verimlilik Analizi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir [https://www.academia.edu/4470322/Turk\\_Ozel\\_Limanlarinin\\_Etkinlik\\_ve\\_Verimlilik\\_Analizi\\_Dr\\_Volkan\\_CAGLAR\\_Kitapsayfasından](https://www.academia.edu/4470322/Turk_Ozel_Limanlarinin_Etkinlik_ve_Verimlilik_Analizi_Dr_Volkan_CAGLAR_Kitapsayfasından) erişilmiştir.
- akır, G. (2009). İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları Ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa. <http://denetimakademisi.com/wpcontent/uploads/2017/08/%C4%B0%C5%9E%C3%96RENLER%C4%B0NDEMOGRAF%C4%B0K%C3%96ZELL%C4%B0KLER%C4%B0NEG%C3%96RE-MOT%C4%B0VASYON-ARA%C3%87LARI-VE-DENET%C4%B0MODA%C4%9EIDE%C4%9E%C4%B0%C5%9EKEN%C4%B0N%C4%B0N-%C4%B0NCELENMES%C4%B0.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- elik, A.ve Karaca, A. (2017). Hemşirelerde Ekip alışması ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin ve Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi, *Hemşirelikte Eğitim Ve Araştırma Dergisi*, 14(4), s 254-263. Erişim 16.01.2019, [https://www.journalagent.com/kuhead/pdfs/KUHEAD\\_14\\_4\\_254\\_263.pdf](https://www.journalagent.com/kuhead/pdfs/KUHEAD_14_4_254_263.pdf)
- ınar, İ. (2009). İzmir İlinde alışan Ambulans ve Acil Bakım Teknikerlerinde İş Doyumunun ve Buna Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi, *Akademik Acil Tıp Dergisi*, 8(3), s. 33-37. Erişim 22.04.2019, <https://docplayer.biz.tr/4275083-Izmir-ilinde-calisan-ambulans-ve-acil-bakim-teknikerlerinde-is-doyumununvebunaetkiedenfaktorlerininincelenmesi.html>

- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana. <http://libratez.cu.edu.tr/tezler/7320>. sayfasından erişilmiştir.
- Çimen, M. ve Şahin, İ. (2000). Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), s 53-66, Erişim 13.04.2019, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/84634>
- Dağdelen, M. (2008). Üretim Ve Hizmet Sektöründe Çalışan İşçilerde Ruhsal Sağlık Düzeyi, Ruhsal Belirti Dağılımı, Algılanan Sağlık, İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Sosyodemografik Özelliklerinin Karşılaştırılması, T.C. İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya. <http://openaccess.inonu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11616/3759/Makale.pdf?sequence=1&isAllowed=y> sayfasından erişilmiştir.
- Demirkan, E. (2007). Hemşirelerde Mesleki Motivasyon Eksikliğinin Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Sosyolojik Bir Çözümleme, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Derin, N. (2007). Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörler, T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Psikiyatri Hemşireliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir. <http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler/193991.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- 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), 38-54. Erişim 13.06.2018, <http://acikerisim.deu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12397/5459/5.1%20devebakan%20aksarayli%20B1.pdf?sequence=1>
- Dieleman, M., Cuong, P.V., Anh, L.V. ve Martineau T. (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Hum ResourHealth*, 1(10). Erişim 10.05.2019, <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-1-10>
- Doğanlı, B. ve Demirci, C. (2014). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), s. 47-60. Erişim 18.04.2019, <https://dergipark.org.tr/yonveek/issue/13700/165836>
- Erdoğan, İ. (2011). İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkileri: Edirne Devlet Hastanesi Örneği, T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne. <http://dspace.trakya.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/1/2507/0098029.pdf?sequence=1&isAllowed=y> sayfasından erişilmiştir.
- Ergül, H.F. (2005). Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79. Erişim 22.06.2018, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879398.pdf>
- Eyigün, E. (2015). Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Ve Sağlık Çalışanları, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> sayfasından erişilmiştir. (Tez numarası 395085).
- Goetz K., Campbell S. M., Steinhäuser J., et al. (2011) Evaluation of Job Satisfaction of Practice Staff and General Practitioners: An Exploratory Study, *BMC Family Practice*, 12(137):

1471-2296. Erişim 13.04.2019, <https://bmcfampract.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2296-12-137>

Göral, R. (2003). Büro Yöneticilerinin Yönetim Sürecindeki Görevleri. Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri. 1. Baskı. Ankara: Mikro Yayınevi. p.53-4, 83-7

Gültekin, E., Sur, H., Yılmaz, S. ve Baktır, Y. (2016). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bursa Duaçınarı Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde Bir Uygulama. 10. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi. Bilimsel Kitabı. Ed: Kavuncubaşı, Ş. ve Yılmaz, F. Ankara. [https://www.researchgate.net/profile/Duygu\\_Uerek/publication/311415314\\_Saglik\\_Yoneticilerin\\_Cinsiyet\\_Profilleri\\_Ankara\\_Ili\\_Ornegi\\_Gender\\_Profiles\\_of\\_Healthcare\\_Managers\\_The\\_Case\\_of\\_Ankara\\_Province\\_in\\_Turkey/links/5875fc0708ae329d622461ce/Saglik-Yoneticilerinin-Cinsiyet-Profilleri-Ankara-Ili-Oernegi-Gender-Profiles-of-Healthcare-Managers-The-Case-of-Ankara-Province-in-Turkey.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Duygu_Uerek/publication/311415314_Saglik_Yoneticilerin_Cinsiyet_Profilleri_Ankara_Ili_Ornegi_Gender_Profiles_of_Healthcare_Managers_The_Case_of_Ankara_Province_in_Turkey/links/5875fc0708ae329d622461ce/Saglik-Yoneticilerinin-Cinsiyet-Profilleri-Ankara-Ili-Oernegi-Gender-Profiles-of-Healthcare-Managers-The-Case-of-Ankara-Province-in-Turkey.pdf) sayfasından erişilmiştir.

Gürvardar, Y. (2014). Hastanelerde Hemşirelerin Shift(Vardiya) Yöntemi İle Çalışmasının İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara. <https://docplayer.biz.tr/57400783-T-c-gazi-universitesi-sosyal-bilimler-enstitusu-isletme-anabilim-dali-hastane-isletmeciligi-bilim-dali.html> sayfasından erişilmiştir.

Gürsoy, İ. (2017). Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri Ve İş Verimlilikleri Arasındaki İlişki (Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. <http://acikerisim.gelisim.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11363/304/480085.pdf?sequence=1&isAllowed=y> sayfasından erişilmiştir.

Hakmal, H., Karadağ, M. ve Demir, C. (2012). Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 15(3), 181-187. Erişim 11.09.2018, <https://docplayer.biz.tr/20763298-Hemsirelerin-motivasyon-duzeylerine-etki-eden-faktorler-gulhane-askeri-tip-fakultesi-egitim-hastanesinde-bir-uygulama.html>

Joolae, S., Jalili, H.R., Rafii, F., Hajibabae, F. ve Haghani, H. (2013). The relation ship between ethical climate at work and job satisfaction among nurses in Tehran, *Indian Journal Of Medical Ethics*, 10(4), s238-242. Erişim 12.03.2019, <http://ijme.in/articles/the-relationship-between-ethical-climate-at-work-and-job-satisfaction-among-nurses-in-tehran/?galley=html>

Kanbur, E. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma, T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir. [http://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/1943/Engin\\_Kanbur.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/1943/Engin_Kanbur.pdf?sequence=1&isAllowed=y) sayfasından erişilmiştir.

Kantar, Y. (2017). Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında Motivasyon Ve İletişim; Karaman'da Bir Araştırma, T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman. <http://dosya.kmu.edu.tr/sbe/userfiles/file/tezler/isletme/y%C4%B1lmazkantar.pdf> sayfasından erişilmiştir.

Kanber, A.N., Gürlek, Ö., Çiçek, H. ve Gözlükaya, A. (2010). Bir Sağlık Kurumunda Sağlık Çalışanlarının Memnuniyeti, *Sağlıkta Performans Ve Kalite Dergisi*, (2), 114-126. Erişim 13.10.2018, <https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/3966,spkgdergi01042010sayi2pdf.pdf?0>

- Karakuzu, A. (2013). Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler ( Kırklareli İli Örneği ), T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. (Tez numarası 332814) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> sayfasından erişilmiştir.
- Karakaya, A. ve Ay, A.F. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67. Erişim 20.07.2018, <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/1488.pdf>
- Kara, M.A. ve Seyhan, M. (2016). Verimlilik Kavramı Ve İşletmelerde Verimliliğin Önemi: AKFA Çay Fabrikası Örneği, *International Journal of Academic Value Studies*, 2(3), 161-169. Erişim 11.05.2018, [https://www.academia.edu/25406383/Verimlilik\\_Kavram%C4%B1\\_ve\\_%C4%B0%C5%9Fletmelerde\\_Verimlili%C4%9Fin\\_%C3%96nemi\\_AKFA\\_%C3%87ay\\_Fabrikas%C4%B1\\_%C3%96rne%C4%9Fi\\_The\\_Notion\\_Of\\_Productivity\\_and\\_The\\_Significance\\_of\\_Productivity\\_in\\_Firms\\_The\\_Sample\\_Of\\_AKFA\\_Tea\\_Factory\\_International\\_Journal\\_of\\_Academic\\_Value\\_Studies](https://www.academia.edu/25406383/Verimlilik_Kavram%C4%B1_ve_%C4%B0%C5%9Fletmelerde_Verimlili%C4%9Fin_%C3%96nemi_AKFA_%C3%87ay_Fabrikas%C4%B1_%C3%96rne%C4%9Fi_The_Notion_Of_Productivity_and_The_Significance_of_Productivity_in_Firms_The_Sample_Of_AKFA_Tea_Factory_International_Journal_of_Academic_Value_Studies)
- Karahan, A. (2009). Demografik Farklılıkların İş Gücü Verimliliğine Etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 270-281. Erişim 16.05.2018, <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/324>
- Karçkay, A. (2015). Diyaliz Hemşirelerinin İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, T.C. Okan Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. (Tez numarası 424765) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> sayfasından erişilmiştir.
- Kartal, N. (2017). Sağlık Çalışanlarında İşe Cezbolma, İşe Yabancılaşma ve Performans Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara. <http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11655/3155/nazan%20kartal%20y%C3%BCksek%20lisans%20tezi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> sayfasından erişilmiştir.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri, T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> sayfasından erişilmiştir. (Tez numarası 226709).
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri, *T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 75-94. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423874648.pdf>
- Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14(2), 147-160. Erişim 22.10.2018, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423866760.pdf>
- Korkmaz, S. (2008). Hastanelerde Doktor, Hemşire Ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, T.C. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin. <http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler/219791.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Kırcı, A. (2013). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler 'Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği', T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara. <https://docplayer.biz.tr/2234573-T-c-atilim-universitesi-sosyal-bilimler-enstitusu-saglik-kurumlari-isletmeciligi-ana-bilim-dali.html> sayfasından erişilmiştir.

- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Balıkesir. [http://dSPACE.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/1772/%C3%96zlem\\_K%C3%B6ro%C4%9Flu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dSPACE.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/1772/%C3%96zlem_K%C3%B6ro%C4%9Flu.pdf?sequence=1&isAllowed=y) sayfasından erişilmiştir.
- Kundak, Z., Taş, Ü.H., Keleş, A. ve Eğicioğlu, H. (2015). Bir Üniversite Hastanesinde Hemşirelik Mesleğinde İş Tatmini ve Motivasyon, *Kocatepe Tıp Dergisi*, Ocak 2015;16: 1-10, 1-10. Erişim 17.07.2018, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/161166>
- Künarcı, Z. (2016). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi, T.C. Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli. <http://acikerisim.pau.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11499/969/Zehra%20K%C3%BCnarc%C4%B1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> sayfasından erişilmiştir.
- Kütük, H. (2016). İstanbul'da Birinci Basamak Sağlık Teşkillerinde Çalışan Sağlık Personelinin Motivasyonu Ve Motivasyonuna Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> sayfasından erişilmiştir. ( Tez numarası 464870).
- Lee, R. ve Wilbur, E.R. (1985). Age Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics And Job Satisfaction: Multivariate Analysis. *Human Relations*, 38 (8), s 781-791. Erişim 14.02.2019, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872678503800806>
- Liu, G. (2006). Predictors of Job Satisfaction among Staff in Assisted Living, For Degree of Master, Georgia State University. Erişim 13.04.2019, [https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=sociology\\_theses](https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=sociology_theses) sayfasından erişilmiştir.
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N. ve Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 8(26), Erişim 13.01.2019. <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-8-26>
- Manookyan, A., Razi, P., Monjamed, Z. Ve Faghih Zadeh, S. (2004). Comparison of the nurses' job satisfaction in oncology and obstetrics wards. *Hayat* 13(3), s 49-55. Erişim 18.05.2019, [www.academia.edu/27474966/The\\_relationship\\_between\\_ethical\\_climate\\_at\\_work\\_and\\_job\\_satisfaction\\_among\\_nurses\\_in\\_Tehran](http://www.academia.edu/27474966/The_relationship_between_ethical_climate_at_work_and_job_satisfaction_among_nurses_in_Tehran)
- Mıkayılova, G. (2015). Hastanelerde Motivasyon Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Memnuniyetine Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> sayfasından erişilmiştir.(Tez numarası 422465).
- Mullins, J.L. (2010). Management & Organisational Behaviour. Pearson Education Limited. England
- Nal, M. ve Nal, B. (2018). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), s 131-140. Erişim 11.03.2019, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/449907>
- Naldöken, Ü., Ekinci, H. ve Biçer, E.B. (2011). Bir Devlet Hastanesinde Ek Ödeme Yapılmasının İlgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 283-



295. Erişim 22.09.2018, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423875065.pdf>
- Oflezer, C., Ateş, M., Bektaş, G., İrban, A. (2011). Bir Kamu Hastanesinde Çalışan İşçilerin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(4), s 203-214. Erişim 15.04.2019, <http://docplayer.biz.tr/10232402-Bir-kamu-hastanesinde-calisan-iscilerin-is-doyumu-ve-etkileyen-faktorler.html>
- Okka, Ö.F. (2008). Bireysel Performansa Dayalı Ücret Ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.<http://acikerisim.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/handle/123456789/10058> sayfasından erişilmiştir.
- Orhaner, E., ve Mutlu, S. (2018). Sağlık Personelinin İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi, *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1), 483-500. Erişim 24.08.2018, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/471497>
- Onay, M. (2011). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230. Erişim 17.07.2018, [https://www.academia.edu/1798995/%C3%96RG%C3%9CTSELY%C3%96NETSEL\\_MOT%C4%B0VASYON\\_FAKT%C3%96RLER%C4%B0N%C4%B0N\\_%C3%87ALI%C5%9EANLARIN\\_PERFORMANS\\_VE\\_VER%C4%B0ML%C4%B0L%C4%B0C4%9E%C4%B0NE\\_ETK%C4%B0LER%C4%B0N%C4%B0\\_%C4%B0NCELEMEYE\\_Y%C3%96NEL%C4%B0K\\_AM\\_P%C4%B0R%C4%B0K](https://www.academia.edu/1798995/%C3%96RG%C3%9CTSELY%C3%96NETSEL_MOT%C4%B0VASYON_FAKT%C3%96RLER%C4%B0N%C4%B0N_%C3%87ALI%C5%9EANLARIN_PERFORMANS_VE_VER%C4%B0ML%C4%B0L%C4%B0C4%9E%C4%B0NE_ETK%C4%B0LER%C4%B0N%C4%B0_%C4%B0NCELEMEYE_Y%C3%96NEL%C4%B0K_AM_P%C4%B0R%C4%B0K)
- Önen, S.M. ve Kanayran, H.G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10), 43-63. Erişim 17.07.2018, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/birtop/article/view/5000167283/5000151237>
- Özçelik, S. (2010). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi 'Erzincan İlinde Bir Uygulama', T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.<https://www.atauni.edu.tr/kucuk-ve-orta-buyuklukteki-isletmelerde-verimliliği-etkileyen-faktorlerin-incelenmesi-erzincan-ilinde-bir-uygulama> sayfasından erişilmiştir.
- Özsever, Ç., Gençoğlu, Ç. ve Erginel, N. (2009). İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı Ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 18, 45-58. Erişim 14.06.2018, <http://birimler.dpu.edu.tr/>
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi, Qafqaz Üniversitesi, *Qafqaz Üniversitesi Dergisi*, 24, 146-153. Erişim 17.06.2018, <https://docplayer.biz.tr/11057879-Orgutlerde-motivasyon-ve-verimlilik-iliskisi.html>
- Özdemir, Ş. Ve Altındış, M. (2006). "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri, IV. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi. Bilimsel Kitabı, Ed: Sur, H., Yarar, O. Ölüdeniz-Fethiye [https://books.google.com.tr/books?id=EVxaDwAAQBAJ&pg=PA902&lpg=PA902&dq=IV.+Ulusal+Saglik+Kuruluslari+Yonetimi+Kongresi+2006&source=bl&ots=pYd4VSN12l&sig=ACfU3U26pY0xqXx\\_8\\_ZDXd-FYh7AIfW6EA&hl=tr&sa=X&ved=2ahUKEwi\\_hcCzjoXiAhVDzqQKHcE4D0wQ6AEwB3oECAkQAQ#v=onepage&q=IV.%20Ulusal%20Saglik%20Kuruluslari%20Yonetimi%20Kongresi%202006&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=EVxaDwAAQBAJ&pg=PA902&lpg=PA902&dq=IV.+Ulusal+Saglik+Kuruluslari+Yonetimi+Kongresi+2006&source=bl&ots=pYd4VSN12l&sig=ACfU3U26pY0xqXx_8_ZDXd-FYh7AIfW6EA&hl=tr&sa=X&ved=2ahUKEwi_hcCzjoXiAhVDzqQKHcE4D0wQ6AEwB3oECAkQAQ#v=onepage&q=IV.%20Ulusal%20Saglik%20Kuruluslari%20Yonetimi%20Kongresi%202006&f=false) sayfasından erişilmiştir.

- Özer, S.P. ve Topaloğlu, P. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. Liderlik ve Motivasyon, Nobel yayın dağıtım, Ankara.  
[http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun\\_topaloglu\\_motivasyonda\\_kapsam\\_kuramlari.pdf](http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf)
- Özer, M. ve Bakır, B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi, *Gülhane Tıp Dergisi*, 45(2), 117-122. Erişim 26.09.2018, [http://www.gulhanemedj.org/uploads/pdf/pdf\\_GMJ\\_50.pdf](http://www.gulhanemedj.org/uploads/pdf/pdf_GMJ_50.pdf)
- Pekel, H.N. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta. <https://docplayer.biz.tr/1683611-Isletmelerde-motivasyon-verimlilik-iliskisi-devlet-hava-meydanlari-isletmesi-antalya-havalimani-calisanlari-arasinda-bir-ornek-olay-arastirmasi.html> sayfasından erişilmiştir.
- Sağlık Bakanlığı (2017) Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması. Ankara. Erişim 11.05.2019, <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/SAGEMpersonelMemnuniyeti2017.pdf>
- Sağlık Bakanlığı (2010) Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması. Opus Basın Yayın, Ankara. Erişim 17.05.2019, [https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/saglik\\_personeli\\_memnuniyeti\\_arastirmasi.pdf](https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/saglik_personeli_memnuniyeti_arastirmasi.pdf)
- Sarıhasan, İ. (2014). Motivasyon Teorileri Ve Motivasyon İle İş Tatmini İlişkisi, T.C. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Rize. [https://www.academia.edu/10621833/Motivasyon\\_Motivation](https://www.academia.edu/10621833/Motivasyon_Motivation) sayfasından erişilmiştir.
- Sav, T.Ö. (2014). Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği), T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> sayfasından erişilmiştir..(Tez numarası 365759)
- Selen, U. (2009). İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları Ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği, T.C. Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ. [https://www.researchgate.net/profile/Ufuk\\_Selen2/publication/312627180\\_ISLETMELERDE\\_MOTIVASYON\\_SISTEMI\\_ARACLARI\\_VE\\_YARDIMCI\\_OGELER\\_AR-GE\\_SIRKET\\_ORNEGI/links/588726f24585150dde4bef3f/ISLETMELERDE-MOTIVASYON-SISTEMI-ARACLARI-VE-YARDIMCI-OeGELER-AR-GE-SIRKET-OeRNEGI.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ufuk_Selen2/publication/312627180_ISLETMELERDE_MOTIVASYON_SISTEMI_ARACLARI_VE_YARDIMCI_OGELER_AR-GE_SIRKET_ORNEGI/links/588726f24585150dde4bef3f/ISLETMELERDE-MOTIVASYON-SISTEMI-ARACLARI-VE-YARDIMCI-OeGELER-AR-GE-SIRKET-OeRNEGI.pdf) sayfasından erişilmiştir.
- Sezen, O.(2013). Otellerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının İşgören Verimliliğine Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Oteller Örneği, T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara. <http://www.acikarsiv.gazi.edu.tr/index.php?menu=2&secim=10&YayinBIK=8906#> sayfasından erişilmiştir.
- Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir. <http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler/227066.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Şenol, O. (2017). Veri Zarflama Analiziyle Kamu Hastaneleri Birliklerinde Verimlilik Analizi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta. <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS02446.pdf> sayfasından erişilmiştir.

- Şenocak, M. (2015). Duygusal Zeka Ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama, T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. <http://acikerisim.gelisim.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11363/95/407033.pdf?sequence=1&isAllowed=y> sayfasından erişilmiştir.
- Tutar, H. (2007) Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12(3), 97-120. Erişim 16.01.2019, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/194790>
- Tokmak, M. (2018). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu Ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Aydın.  
<http://adudspace.adu.edu.tr:8080/jspui/bitstream/11607/3323/1/10189929.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Tor, S.S. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman. <http://dosya.kmu.edu.tr/sbe/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Uçgun, C.G., Pelit, E. ve Emir, O. (2004). Otel İş Görenlerinin İş Doyumlarının Önemi Ve Akçakoca’da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 39-59  
[https://www.researchgate.net/publication/291135674\\_Otel\\_Isletmeleri\\_Isgorenlerinin\\_Is\\_Doyumu](https://www.researchgate.net/publication/291135674_Otel_Isletmeleri_Isgorenlerinin_Is_Doyumu) sayfasından erişilmiştir.
- Uyar, T. (2013). Türk İş Havacılığı Sektörü Teknisyenlerinde İş Tatmini, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), s. 258-288. Erişim 11.04.2019,  
[https://isarder.com/isardercom/2013vol5issue3/vol.5\\_issue.3\\_article014full\\_text.pdf](https://isarder.com/isardercom/2013vol5issue3/vol.5_issue.3_article014full_text.pdf)
- Ünsar, A. S., İnan, A. ve Yürük, P. (2010). *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262. Erişim 18.08.2018, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/321605>
- Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D. ve Ditlopo, P. (2008). Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. *BMC Health Serv Res.* 8(247), 10.1186/1472-6963-8-247. Erişim 18.05.2019, <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-8-247>
- Yapar, T. (2005). Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. <http://acikerisim.istanbul.edu.tr/bitstream/handle/123456789/25981/40941.pdf?sequence=1&isAllowed=y> sayfasından erişilmiştir.
- Yılmaz, B. (2016). Personel Memnuniyetinin İş Verimliliği Üzerine Etkisi: Gümrüksüz Satış Mağazasında Bir Uygulama, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. [https://www.academia.edu/37403935/PERSONEL\\_MEMNUN%C4%B0YET%C4%B0N\\_%C4%B0N\\_%C4%B0C5%9E\\_VER%C4%B0ML%C4%B0L%C4%B0C4%9E%C4%B0\\_%C3%9CZER%C4%B0NE\\_ETK%C4%B0S%C4%B0\\_G%C3%9CMR%C3%9CKS%C3%9CZ\\_SATI%C5%9E\\_MA%C4%9EAZASINDA\\_B%C4%B0R\\_UYGULAMA\\_%C4%B0C5%9EL\\_ETME\\_ANAB%C4%B0L%C4%B0M\\_DALI\\_Y%C3%9CKSEK\\_L%C4%B0SANS\\_TEZ%C4%B0](https://www.academia.edu/37403935/PERSONEL_MEMNUN%C4%B0YET%C4%B0N_%C4%B0N_%C4%B0C5%9E_VER%C4%B0ML%C4%B0L%C4%B0C4%9E%C4%B0_%C3%9CZER%C4%B0NE_ETK%C4%B0S%C4%B0_G%C3%9CMR%C3%9CKS%C3%9CZ_SATI%C5%9E_MA%C4%9EAZASINDA_B%C4%B0R_UYGULAMA_%C4%B0C5%9EL_ETME_ANAB%C4%B0L%C4%B0M_DALI_Y%C3%9CKSEK_L%C4%B0SANS_TEZ%C4%B0) sayfasından erişilmiştir.

- Yılmaz, T. (2014). Çalışanların İş Tatmini Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> sayfasından erişilmiştir.(Tez numarası 381502).
- Yılmaz, T.F., Şen, T.H. ve Demirkaya, F. (2014). Hemşirelerin ve Ebelerin Mesleklerini Algılama Biçimleri ve Gelecekte Beklentileri, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(1), s. 130-139. Erişim 11.02.2019, [https://www.journalagent.com/shyd/pdfs/SHYD\\_1\\_3\\_130\\_139.pdf](https://www.journalagent.com/shyd/pdfs/SHYD_1_3_130_139.pdf)
- Zeynel, E. ve Çarıkcı, H.İ. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 217-248. Erişim 19.09.2018, <http://iibfdergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/352/files/yil-2015-cilt-20-sayi-3-yazi-12-11092015.pdf>

## EK-1 ETİK KURUL KARARI

### SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ ETİK KURULU KARAR FORMU ( 2018-SBEK-06 )

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler
VARSA ARAŞTIRMANIN PROTOKOL KODU	P093R00

<b>ETİK KURUL BİLGİLERİ</b>	ETİK KURULUN ADI	Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ	Kırklareli Üniversitesi Kayalı Kampüsü Merkezi Derslik-2
	TELEFON	0288 214 76 34
	FAKS	0288 214 70 86
	E-POSTA	sabe@klu.edu.tr

<b>BAŞVURU BİLGİLERİ</b>	SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADUSOYADI	Prof. Dr. Ayye Yasemin KARAGEYİM KARŞIDAĞ			
	SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Kadın Hastalıkları ve Doğum			
	SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü			
	KORDİNATÖRÜN UNVANI/ADUSOYADI				
	KORDİNATÖRÜN UZMANLIK ALANI				
	BAŞVURULAN ETİK KURUL ADI	Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulu			
	DESTEKLEYİCİ				
	PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ UNVANI/ADUSOYADI (TÜBİTAK vb. gibi kaynaklardan destek alanlar için)				
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ	YOK			
	ARAŞTIRMANIN FAZİ VE YÜRÜ	FAZ 1	<input type="checkbox"/>		
		FAZ 2	<input type="checkbox"/>		
		FAZ 3	<input type="checkbox"/>		
		FAZ 4	<input type="checkbox"/>		
		Gözlemsel ilaç çalışması	<input type="checkbox"/>		
Tıbbi cihaz klinik araştırması		<input type="checkbox"/>			
İn vitro tıbbi tarama cihazları ile yapılan performans-değerlendirme çalışmaları	<input type="checkbox"/>				
İlaç dışı klinik araştırma	<input checked="" type="checkbox"/>				
Diğer ise belirtiniz					
ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>	

**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ ETİK KURULU KARAR FORMU**  
( 2018-SBEK-06 )

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler
VARSA ARAŞTIRMANIN PROTOKOL KODU	P093R00

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarhi	Versiyon Numarası	Dili			
		ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ	03.06.2018	1	Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU	03.06.2018	1	Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
	ARAŞTIRMA BROŞÜRÜ			Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama					
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>					
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input checked="" type="checkbox"/>					
	BİYOLÖK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>					
	İLAN	<input type="checkbox"/>					
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>					
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>					
	GÜVENLİLİK BİLDİRİMLERİ	<input type="checkbox"/>					
KARAR BELGELERİ	Karar No:91	Tarih: 06.06.2018					
	Yukarıda bilgileri verilen başvuruya dayanarak ilgili belgeleri araştırmanın yapılmasına gerekçe, amaç, yaklaşımlar ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmanın yapılmasına başvuru dosyasında belirtilen morallerde gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıda katılan etik kurul üyelerinin safi çoğunluğu ile karar verilmiştir. Baş ve Biyolojik Ürünlerin Klinik Araştırmaları Hakkında Yürürlükte bulunan mevzuatı kapsamında yapılacak araştırmalar için Türkiye Baş ve Tıbbi Cihaz Kanunu'nda izin alınması gerekmektedir.						

**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ ETİK KURULU**

ETİK KURULUN ÇALIŞMA ESASI	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Yönergesi
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI	Doç. Dr. Serpil AKÖZCAN

Unvanı/Adı/Soyadı	Ünvanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile İlgili		Katılım *		İmza
Doç. Dr. Serpil AKÖZCAN (Başkan)	Nükleer Fizik	Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Gülcan GÜNTAŞ (Raporör)	Klinik Biyokimya	Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Ayşe Yasemin KARAGEYİM KARŞIDAĞ	Kadın Hastalıkları ve Doğum Uzmanı	Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	KARŞIDAĞ
Yrd. Doç. Dr. Aylin AYDIN SAYILAN	Cerrahi Hastalıkları Hemşiresi	Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. İkmur METİN AKTEN	Hemşirelik	Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	

\*: Toplamda Bilimsel

## EK-2 KURUM İZİNİ



T.C.  
KIRKLARELİ VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 48254791-799  
Konu : Gözde YAPICIOĞLU'nun Araştırma  
Başvurusu

### KIRKLARELİ DEVLET HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı ABD Yüksek Lisans öğrencisi, Hastanemiz personeli Gözde YAPICIOĞLU'nun Kırklareli Devlet Hastanesinde "Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyona Etkileyen Faktörler" konulu araştırma başvurusunun uygun görüldüğüne dair 20/06/2018 tarihli 27 Nolu Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğü Araştırma Başvuruları İnceleme ve Değerlendirme Komisyon Oluru, Araştırma İzinleri İşbirliği Protokolü ve araştırmada kullanılacak anket ilişikte gönderilmiştir.

Araştırma İzinleri İşbirliği Protokolü ve Komisyon Kararının adı geçene sehbilg edilmesi ve araştırmaya çalışmasını kendi imkanlarıyla yapacağı hususunda; Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır,  
Dr. Çiğdem CERİT  
İl Sağlık Müdürü

**EKLER:**  
1- Anket  
2- Komisyon Oluru  
3- Araştırma İzinleri İşbirliği Protokolü


Yayın Müh. No: Taki Bölgesi KIRKLARELİ  
Faks No:0288 2125107

e-Posta:ozlem.akın@sağlık.gov.tr İnt. Adres : ÖZLEM AKIN.ozlem.akin@sağlık.gov.tr

Bilgi için:ÖZLEM AKIN  
Uzman EBE

Telefon No:0 (288) 214 10 76

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-bolge.saglik.gov.tr> adresinde 48fbc06-22c7-4064-e1d5-429bc3791378 kodu ile erişebilirsiniz.

		<b>KIRKLARELİ İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ</b> <b>ARAŞTIRMA BAŞVURULARI</b> <b>İNCELEME VE DEĞERLENDİRME KOMİSYONU</b>	
<b>ARAŞTIRMA SAHİBİNİN</b>			
Adı Soyadı	Gözde YAPICIOĞLU		
Kurumu	Kırklareli Devlet Hastanesi		
Araştırma Yapılacak İlçe	Kırklareli		
Araştırma Yapılacak Sağlık Tesisi	Kırklareli Devlet Hastanesi		
Araştırmanın Konusu	"Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler"		
Araştırmanın Statüsü	Yüksek Lisans Tezi		
Başvuru Belgeleri	Araştırma Başvuru Formu	(x) Var / ( ) Yok	
	Araştırma Sağlık Tesisi İzin Formu	(x) Var / ( ) Yok	
	Araştırma İzinleri İşbirliği Protokolü	(x) Var / ( ) Yok	
	Araştırma İzin Tanıtımnamesi	(x) Var / ( ) Yok	
	Kurum-Kişİ Talebi	(x) Var / ( ) Yok	
	Etik Kurul Kararı	( ) Var / (x) Yok	
	Bilgilendirilmiş Gönüllü Onay Formu	( ) Var / (x) Yok	
Veri Toplama Araçları	Anket		
Araştırmanın Yapılacağı Tarih Aralığı	01.07/2018-01/01/2019		
<b>KOMİSYON KARARI</b>			
Araştırma Başvurusu, Komisyon tarafından (uyumluluğu ile uygun görülmüştür.			
<b>KARAR TARİHİ: 20.06.2018</b> <b>KARAR NO : 27</b>			

Komisyon Başkanı

Dr. Şenay MANDACI  
Sağlık Hizmeti BaşkanıUzm. Dr. Gökhan ATANSEVER  
Karıncı Hastaneleri Hizmeti BaşkanıSelçuk ÖZTÜRK  
Sağlık Hizmeti Birim Sor.

OLUR.

20.06.2018

Dr. Çiğdem CERİT  
İl Sağlık Müdürü





T.C.  
KIRKLARELİ VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

ARAŞTIRMA İZİNLEME İŞBİRLİĞİ PROTOKOLÜ

Taraflar:

Bu protokol Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğü ve Güzde YAPICIĞLU arasında düzenlenmiştir.

Çalışmanın gerçekleştirileceği kurum/kuruluşlar: Kırklareli Devlet Hastanesi

Çalışmanın Adı: Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Ölçümünü

Ve Motivasyon Enküzeyin Faktörleri

Bu çalışmaya yürütecek kişilerle ilgili protokol ilimiz sınırları içinde Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurum ve kuruluşlarda verilen hizmetleri, yapılan tıbbi ve sağlık hizmetleri çalışmalarını ya da yapılan başka önemli işleri etkileyecek şekilde verileri içeren ve kurum personeli ve/veya kurum dışından kişilerle yapılacak diğer çalışmaların kamuyla paylaşılacak olması ile düzenlenmiştir.

- Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.
- Çalışma yapılabilirken kapsama dışı hiçbir veri toplanmayacaktır.
- Veri toplama sürecinde İl Sağlık Müdürlüğü personellerinden de yararlanılacaktır ayrıca İl Sağlık Müdürlüklerinde olmayacaktır.
- Çalışma yayımlanır haline girer ölçüde İl Sağlık Müdürlüğünde ilgili birimi tarafından verilerin analizi değerlendirilecektir. Toplam aldığı ağarsızdan salıncalı verilerin yayınlanması kısıtlanabilecektir.
- Çalışma literatüre veya kuruma tarafından kabul edilirden sonra bir atışma kitapçık halinde Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğüne teslim edilecektir.
- Çalışmaya yapacak olan kişi e-mail adresini yerine getirmediği takdirde kurumunun adı verilemeyecektir veya proje/tez vs gibi bir listede bir çalışmada kullanılmayacaktır.
- Çalışma esnasında her bir ila ilgili uygulamaları veya girişim için gerek hatırlanabilir ya da yasal maddelerden gerekse etik kurallardan olmayacaktır.
- Araştırma verileri, özel ya da yarı özel kullanıldığında ilgili kurum/kurumların (Hastane, İl Sağlık Müdürlüğü vs.) izinli olacaktır.

Protokolün süresi:

- Bu çalışmanın yürütüleceği kurum/kurumların her ay süre ile çalışmasını yürütecektir.
- Başlangıç: 01.07.2018 Bitiş: 01.01.2019
- Protokol, çalışmanın taraflarca planlanması ve kabul edilmiş süresi ile sınırlıdır. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.
- Sınırları dışına çıkabilecek değişikliklere bağlı olarak İl Sağlık Müdürlüğü protokolü daha önce de sonlandırabilir.

Statüye Şartlarına Aylık İki:

Protokol süresince yapılacak çalışmalar sırasında, yapılan çalışmaya destek veren kişi ya da kişiler aynı olacaktır. Sadece çalışmaya katılan ve protokole tespit edilen kişide değişiklik yapılması ya da yeni kişilerin çalışmaya dâhil edilmesi ancak Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğüne yazılı ile mümkün olabilecektir, ya da protokol iptal edilinceye kadar ilgili kurumlar ile çalışmada, protokole ilişkin ve beyan bulunan ilgili kişiler hakkında Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğüne; kamu kurumlarının çalışmalarına ait verilerin kamu dışına çıkartılması ve/veya resmi işlemlerinde kullanılması aykırı davranışları gerektirebilecek şekilde nezdinde suç duyurusunda bulunulacaktır.

İhtilafların çözümü:

Protokolle uygulanması ile ilgili çıkabilecek sorunların çözümü konusunda Kırklareli ilindeki ileri yargı merciine yetkilidir.

Bu protokol hükümlerini ve şartları okuyduktan sonra kabul etmişimdir. 20.07.2018

Araştırmacı  
Adı Soyadı Adı Soyadı  
İmza

Güzde YAPICIĞLU

İl Sağlık Müdürlüğü Yetkilisi

İmza

Dr. Şenay MANDACI  
Sağlık Hizmetleri Başkanı

## EK-3 KİŞİSEL BİLGİ FORMU

T.C.

KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HALK SAĞLIĞI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “ Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi Ve Motivasyonu Etkileyen Faktörleri” araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Anketin doldurulması sırasında kimlik bilgilerinin paylaşılmasına gerek yoktur.

Ankete vereceğiniz cevaplar, katılımınız ve zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

**GÖZDE YAPICIOĞLU**

1) Ünvanınız

a) Uzman hekim

b) Pratisyen hekim

c) Hemşire

d) Ebe

e) Sağlık memuru

f) Anestezi Teknikeri

g) Laboratuvar Teknisyeni

h) Röntgen Teknisyeni

2) Cinsiyetiniz

E ( ) K ( )

3) Yaşınız

a)20-24 yaş

b)25-29 yaş

c)30-34 yaş

d)35-39 yaş

e)40-44 yaş

f)45-49 yaş

g)50-54 yaş

h)55-59 yaş

i)60 yaş ve üzeri

4) Medeni durumunuz

( ) Bekar ( ) Evli ( ) Dul ( ) Boşanmış ( ) Ayrı

5) Kaç çocuğunuz var?

a) Yok b) 1 c) 2 d)3 e) 4 ve üstü

6) Meslekte çalışma süreniz

( ) 5 yıl ve altında ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzerinde

7) Mesleğinizden kazandığınız para size yetiyor mu?

( )Evet ( )Hayır ( )Kısmen

8) Çalışma süreniz günde ortalama kaç saattir?

a) 8 saat veya altında b) 9 saat veya üzerinde c)Diğer  
(belirtiniz).....

9) Mesleğinizi kendinize ne kadar uygun buluyorsunuz?

a) Çok uygun b) Uygun c) Kısmen uygun d) Uygun değil

10) İş yerinizde hangi sıklıklarla sorun yaşıyorsunuz?

a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Sık sık d) Her zaman

11) Çalıştığınız kurum kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerinizi geliştirici olanaklar sağlıyor mu?

a) Evet b) Hayır

12) Şu andaki döner sermaye sistemi hakkındaki memnuniyetiniz nedir?

a) Çok memnunum b) Memnunum c) Kısmen memnunum  
d) Memnun değilim e) Hiç memnun değilim

13 ) Sizce aldığınız maaş ve döner sermayenin iş doyumunu ve memnuniyetiniz üzerinde ne derece etkisi var?

- a) Çok etkisi var   b) Etkisi var   c) Fikrim yok   d) Etkisi yok   e) Hiç etkisi yok

14 ) Döner sermaye dağıtımında kurumunuzda sizce adaletli bir dağılım söz konusu mu?

- a ) Evet                      b ) Hayır

## EK-4 JSS-İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

### JSS - İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ\*

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1 ) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) tamamen katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
2	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	1	2	3	4	5	6
3	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5	6
4	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	1	2	3	4	5	6
5	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	1	2	3	4	5	6
6	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5	6
7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	1	2	3	4	5	6
8	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
9	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
10	İşyerimde ücret artışları az oluyor.	1	2	3	4	5	6
11	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	1	2	3	4	5	6
12	Yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5	6
13	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	1	2	3	4	5	6
14	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
15	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	1	2	3	4	5	6
16	Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
17	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
18	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	1	2	3	4	5	6
19	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
20	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.	1	2	3	4	5	6
21	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6
22	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	1	2	3	4	5	6
23	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	1	2	3	4	5	6
24	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	1	2	3	4	5	6
25	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
26	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
27	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6
28	Ücretimdeki artışlardan memnunum.	1	2	3	4	5	6
29	İşyerinde almamız gerekirken de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	1	2	3	4	5	6
30	Yöneticimi seviyorum.	1	2	3	4	5	6
31	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
32	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	1	2	3	4	5	6
33	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
34	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	1	2	3	4	5	6
35	İşimden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
36	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	1	2	3	4	5	6

The JSS is copyright Paul E. Spector, 1994. All rights reserved.

\* Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). World Applied Sciences Journal. 6(8), 1066-1072.

\* <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>

## EK-5 MİNNESOTA DOYUM ÖLÇEĞİ

### MİNNESOTA DOYUM ÖLÇEĞİ

Aşağıda işinizi ifade eden cümlelerden ne derece memnun olduğunuzu

**HMD:** Hiç Memnun Değilim

**MD:** Memnun Değilim

**K:** Kararsızım

**M:** Memnunum

**ÇM:** Çok Memnunum

İfadelerini kullanarak değerlendiriniz.

ŞİMDİKİ İŞİMDEN	HMD	MD	K	M	ÇM
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2-Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4-Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5-Yöneticimin. Ekibindeki kişileri yönetme tarzı Bakımından					
6-Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından					
7-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8-Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9-Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10-Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak birşeyler yapabilme Şansımın olması açısından					
12-İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13-Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14-İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme Şansını bana sağlaması bakımından					
17-Çalışma şartları bakımından					
18-Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19-Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

## EK-6 ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

From: Gözde Yapıcıoğlu [<mailto:gozde.yapicioglu90@icloud.com>]  
 Sent: Friday, May 11, 2018 6:35 AM  
 To: Spector, Paul <[pspector@usf.edu](mailto:pspector@usf.edu)>  
 Subject: Permit to use scale

Hello dear Spector  
 I have studied MBA department of nursery in Turkey . I need to use your job satifactory scale. May I use your scale for my thesis?  
 Thank you for your kindly return  
 Best Regards  
 Gözde Yapıcıoğlu

**Kimden:** "Spector, Paul" <[pspector@ust.edu](mailto:pspector@ust.edu)>  
**Tarih:** 11 Mayıs 2018 15:07:18 GMT+3  
**Kime:** Gözde Yapıcıoğlu <[gozde.yapicioglu90@icloud.com](mailto:gozde.yapicioglu90@icloud.com)>  
**Konu:** Ynt: Permit to use scale

Dear Gozde:

You have my permission to use the JSS in your research. You can find copies of the scale in the original English and several other languages, as well as details about the scale's development and norms, in the scales section of my website. I allow free use for noncommercial research and teaching purposes in return for sharing of results. This includes student theses and dissertations, as well as other student research projects. Copies of the scale can be reproduced in a thesis or dissertation as long as the copyright notice is included, "Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved." Results can be shared by providing an e-copy of a published or unpublished research report (e.g., a dissertation). You also have permission to translate the JSS into another language under the same conditions in addition to sharing a copy of the translation with me. Be sure to include the copyright statement, as well as credit the person who did the translation with the year.

Thank you for your interest in the JSS, and good luck with your research.

Best,

Paul Spector, Distinguished Professor  
 Department of Psychology  
 PCD 4118  
 University of South Florida  
 Tampa, FL 33620  
 813-974-0357  
[pspector@usf.edu](mailto:pspector@usf.edu)  
<http://shell.cas.usf.edu/~spector>

**Kimden:** Asli Baycan Binark <[asli@aslibaycan.com](mailto:asli@aslibaycan.com)>  
**Tarih:** 2 Mayıs 2018 01:03:02 GMT+3  
**Kime:** Gözde Yapıcıoğlu <[gozde.yapicioglu90@icloud.com](mailto:gozde.yapicioglu90@icloud.com)>  
**Konu:** Ynt: Ölçek İznı

Kullanabilirsiniz.

From: Gözde Yapıcıoğlu [[gozde.yapicioglu90@icloud.com](mailto:gozde.yapicioglu90@icloud.com)]  
 Sent: Tuesday, May 01, 2018 9:58 AM  
 To: Asli Baycan Binark  
 Subject: Ölçek İznı

İyi günler Aslı hanım. KuKlismim Gözde Kırklarelinde hemşirelik yapıyorum ve Halk Sağlığı alanında yüksek lisans öğrencisiyim. Tez yazım dönemimdeyim ve iş verimliliği ile alakalı bir konu tasarlıyorum. Sizin çevirisini yaptığınız Minnesota İş Doyum Ölçeği için sizden izin alıp ölçeğin aslı halini rica edebilir miyim ?

iPhone'umdan gönderildi

## EK-7 ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

<b>Adı</b>	Gözde	<b>Soyadı</b>	Yapıcıoğlu
<b>Doğ.Yeri</b>	Malatya	<b>Doğ.Tar.</b>	14.01.1991
<b>Uyruğu</b>	T.C.	<b>Email</b>	yapiciogluzozde@gmail.com

### Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mez. Yılı
<b>Doktora</b>		
<b>Yük.Lis.</b>		
<b>Lisans</b>	İstanbul Bilim Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu	2013

### İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1.	Hemşire	Kırklareli Devlet Hastanesi	5yıl, 2ay (2014-halen)

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*	ÜDS/YDS/YÖK DİL Puanı	(Diğer) Puanı
İngilizce	Orta	Orta	Orta		

\*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
<b>ALES Puanı</b>			
<b>(Diğer) Puanı</b>			

### Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
ECXEL	Orta
WORD	Orta

### Yayınları/Tebliğleri Sertifikaları/Ödülleri

AMELİYATHANE HEMŞİRELİĞİ SERTİFİKASI-2019