

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
TIP FAKÜLTESİ
HALK SAĞLIĞI ANABİLİM DALI

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ
SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON
DÜZEYİ VE İLİŞKİLİ FAKTÖRLER**

DR. İBRAHİM CEM AYDEMİR

UZMANLIK TEZİ

İZMİR-2020

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
TIP FAKÜLTESİ
HALK SAĞLIĞI ANABİLİM DALI

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ
SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON
DÜZEYİ VE İLİŞKİLİ FAKTÖRLER**

UZMANLIK TEZİ

DR. İBRAHİM CEM AYDEMİR

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
Prof. Dr. BÜLENT KILIÇ

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLO DİZİNİ	iv
ŞEKİL DİZİNİ	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
ÖZET.....	1
ABSTRACT	3
1. GİRİŞ VE AMAÇ	5
1.1. Giriş.....	5
1.2 Amaç	6
2. GENEL BİLGİLER.....	7
2.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Önemi	7
2.2. Motivasyonun Amacı	10
2.3. Motivasyonun Temel Kavramları	11
2.3.1. GÜDÜ.....	11
2.3.2. DÜRTÜ.....	11
2.3.3. Gereksinim-İhtiyaç.....	11
2.3.4. Davranış	11
2.4. Motivasyon Türleri.....	12
2.4.1. İçsel Motivasyon	12
2.4.2. Dışsal Motivasyon.....	12
2.5 Motivasyon Kuramları	13
2.5.1. Kapsam Teorileri.....	13
2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	14
2.5.1.2. Hijyen (Çift Etmen) Teorisi	15
2.5.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi	16
2.5.1.4. ERG (Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Kuramı) Teorisi	16
2.5.2 Süreç Teorileri.....	16
2.5.2.1 Bekleyiş Teorileri.....	17
2.5.2.2 Adams'ın Eşitlik Teorisi	19
2.5.2.3 Locke'un Amaç Teorisi.....	20
2.5.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri	21
2.6. Motivasyon Sürecinde Kullanılan Araçlar	22

2.6.1. Motivasyon sürecinde kullanılan ekonomik araçlar.....	23
2.6.2. Motivasyon sürecinde kullanılan psiko-sosyal araçlar.....	23
2.6.3. Motivasyon sürecinde kullanılan örgütsel araçlar.....	24
2.7. Verimlilik ve Motivasyon	24
3. GEREÇ ve YÖNTEM.....	26
3.1. Araştırmanın Tipi	26
3.2. Araştırmanın Yeri.....	26
3.3. Araştırmanın Zamanı.....	26
3.4. Araştırmanın Evreni, Örneği ve Örnek Seçim Yöntemi	26
3.5. Dışlama Kriterleri.....	27
3.6. Motivasyon Faktörleri Ölçeği	27
3.7. Araştırmanın Değişkenleri	29
3.7.1. Bağımlı Değişkenler.....	29
3.7.1.1. Bağımlı değişkenlerin tanımları	30
3.7.2. Bağımsız Değişkenler.....	32
3.8. Ulaşma Oranı.....	32
3.9. Veri Toplama Yöntemi.....	33
3.10. Analizler	34
3.11. Araştırmanın Kısıtlılıkları ve Güçlü Yanları.....	35
3.12. Araştırmanın Etik Onayı ve İzinler	35
3.13. Araştırmanın Bütçesi.....	35
3.14. Araştırmanın Zaman Çizelgesi.....	36
4. BULGULAR	37
4.1. Tanımlayıcı Bulgular.....	37
4.2 Motivasyon Faktörleri Bulguları	41
4.3.Çözümleyici Bulgular	51
5.TARTIŞMA	75
5.1. Genel motivasyon puanı.....	75
5.2. Tanınma Motivasyon Faktörü	77
5.3. Sorumluluk motivasyon faktörü.....	78
5.4. İşin kendisi motivasyon faktörü	79
5.5. Terfi motivasyon faktörü.....	81
5.6. Yönetim motivasyon faktörü.....	83
5.7. Ücret motivasyon faktörü.....	85
5.8. İlişkiler motivasyon faktörü	87

5.9. Çalışma koşulları motivasyon faktörü.....	88
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	91
6.1. Sonuç.....	91
6.2. Öneriler.....	92
7. KAYNAKLAR.....	94
8. EKLER	99
EK 1. Veri Toplama Formu.....	99
EK 2. Etik Kurul Onay Formu	104
EK 3. DEÜ Hastanesi Başhekimlik Onayı.....	106



TABLO DİZİNİ

Tablo 1. Örnek büyüklüğü tablosu	27
Tablo 2. Ölçekteki faktörlerin tablosu.....	28
Tablo 3. Ulaşılan kişi sayıları ve oranları tablosu	33
Tablo 4.Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	37
Tablo 5.Araştırma Grubunun Mesleksel Özelliklerine Göre Dağılımı	38
Tablo 6. Araştırma Grubunun Ekonomik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	39
Tablo 7. Araştırma Grubunun Çalışma Özelliklerine Göre Dağılımı	40
Tablo 8. Tüm motivasyon faktörlerinin genel puan ortalaması ve ortanca değeri.....	41
Tablo 9. Tanınma Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri.....	42
Tablo 10. Sorumluluk Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri	43
Tablo 11. İşin Kendisi Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri	44
Tablo 12. Terfi Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri.....	45
Tablo 13. Yönetim Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri.....	46
Tablo 14. Ücret Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri	47
Tablo 15. İlişkiler Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri	48
Tablo 16. Çalışma Koşulları Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri.....	49
Tablo 17. Genel puan ortanca değerine göre faktörlerin motivasyon düzeyleri	50
Tablo 18. Cinsiyet ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki	51
Tablo 19. Medeni durum ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki.....	52
Tablo 20. Yaş grupları ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki	53
Tablo 21. Meslek grupları ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki.....	55
Tablo 22. Çalışılan klinik ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki.....	56
Tablo 23. Meslekteki çalışma yılı ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki.....	57
Tablo 24. DEÜ Hastanesi çalışma yılı ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki	58
Tablo 25. Gelir durumu ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki.....	59
Tablo 26. Gelir algısı ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki	60
Tablo 27. Nöbet tutma durumu ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki	61
Tablo 28. Aylık nöbet sayıları ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki.....	62
Tablo 29. İzin almada problem yaşama durumu ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki	63
Tablo 30. İzin günü sayısı ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki.....	64

Tablo 31. Motivasyon Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi	65
Tablo 32. Motivasyon faktörleri ölçeğinin alt boyutları ile genel motivasyon puan ortalaması arasındaki ilişkiyi inceleyen çoklu lineer regresyon analizi.....	66
Tablo 33. Genel puan motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi	67
Tablo 34. Tanınma faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi	68
Tablo 35. Çalışma koşulları faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi	69
Tablo 36. Yönetim faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi	70
Tablo 37. Ücret faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi	71
Tablo 38. Sorumluluk faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi	72
Tablo 39. Terfi faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi	73
Tablo 40. İşin kendisi faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi	74

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1. Motivasyon süreci.....	8
Şekil 2. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi	14
Şekil 3. Valens Motivasyon Modeli.....	18
Şekil 4. Lawler-Porter Motivasyon Modeli	19
Şekil 5. Motivasyon stratejilerinde kullanılan araçlar	23
Şekil 6. Motivasyon düzeyi değerlendirmesi	29
Şekil 7. Araştırmanın zaman çizelgesi	36



TEŞEKKÜR

Uzmanlık eğitimim ve tez sürecimde desteğini hep yanımda hissettiğim değerli tez danışmanım ve DEÜ Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı Başkanı Sayın Prof. Dr. Bülent KILIÇ'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Uzmanlık eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım mesleki gelişimime katkıda bulunan tüm hocalarıma saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Destekleri için DEÜ İSİG sorumlusu değerli hocam Prof. Dr. Alp ERGÖR ve tüm İSİG ekibine teşekkür ederim.

Tezime yardımlarından dolayı değerli meslektaşım ve aynı zamanda yakın arkadaşım Dr. Tayfun Alperen ESGİN'e teşekkür ederim.

Bana her koşulda destek vermiş, her zaman yanımda olduklarını hissettirmiş, benim için büyük çaba sarf etmiş, emeklerinin karşılıklarını hiçbir şekilde ödeyemeyeceğim anneme, babama ve kardeşime teşekkür ederim.

Son olarak bu zorlu süreçte varlığıyla bana güç katan, sevgili hayat arkadaşım Melis Lilay AYDEMİR'e teşekkür ederim.

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON DÜZEYİ VE İLİŞKİLİ FAKTÖRLER

ÖZET

GİRİŞ VE AMAÇ: Motivasyon çalışanların ve iş yerlerinin performansında önemli rol oynamaktadır. Motivasyon konusu özellikle hastanelerde, bu hizmetten yararlanan hastalar açısından büyük bir öneme sahiptir. Sağlık çalışanlarının motivasyonu, sundukları hizmetin kalitesini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ) Hastanesi'nde çalışan sağlık personelinin motivasyon düzeylerini saptamak ve motivasyonlarını etkileyen faktörleri ortaya koymaktır.

YÖNTEM: Kesitsel tipte bir araştırmadır. Araştırma evrenini, 2019 yılı içinde çalışmakta olan DEÜ Hastanesi çalışanları (3212 kişi) oluşturmaktadır. Örnek büyüklüğü 344 kişi olarak hesaplanmış, daha sonra çok aşamalı örnek seçim yöntemiyle çalışanlar meslek gruplarına göre tabakalandırılmış ve sayılarına göre orantılı örnek seçimi yapılmıştır. Sonuçta 272 kişiye ulaşılabilmektedir (%79). Araştırmanın bağımlı değişkenleri, DEÜ Hastanesi sağlık çalışanlarında motivasyon düzeyi ve ilişkili faktörlerdir. Sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerini ölçmek için Kıdak ve Aksaraylı tarafından 2009 yılında geçerlilik ve güvenilirliği yapılan 'Motivasyon Faktörleri Ölçeği' kullanılmıştır. Motivasyon faktörleri ölçeğindeki 8 alt faktör (tanınma, sorumluluk, işin kendisi, terfi, yönetim, ücret, ilişkiler, çalışma koşulları) ve genel puan değerlendirmesi araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Veri toplama Mart-Ekim 2019 tarihleri arasında yapılmıştır. Tanımlayıcı bulgular, kategorik değişkenler yüzde dağılımları şeklinde; sürekli değişkenler ortalama $\pm$ standart sapma, ortanca ile en düşük ve en yüksek değerler biçiminde sunulmuştur. Çalışanların sosyo-demografik özellikleriyle motivasyon puanları arasındaki ilişkilerini belirlemede tek değişkenli analizlerde t testi, çok değişkenli analizlerde ise ANOVA (post hoc Tukey), Kruskal Wallis ve Lojistik Regresyon (enter metodu) kullanılmıştır. Veri analizi SPSS 22.0 kullanılarak yapılmıştır.

BULGULAR: Katılımcıların 178'i (%65.4) kadın, 94'ü (%34.6) erkekti. Araştırma grubunun yaş ortalaması 35.86 ± 8.5 , yaş ortanca değeri 35 (23 – 65) yıldır. 50 yaş üzerinde çalışanların diğer çalışanlara göre çalışma koşulları, yönetim, ücret ve işin kendisi faktörleri açısından istatistiksel olarak motivasyon puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. (Sırasıyla p: 0.04, p: 0.03, p:0.02, p:0.001). Asistan hekimler, sekreterler ve hizmetli personelin genel motivasyon puanlarının diğer çalışanlardan anlamlı olarak daha düşük olduğu saptanmıştır (p:0.001). Bekar olmak, evli olmaya göre düşük motivasyon riskini 2.08 kat (GA:1.16–3.72) artırmaktadır. İzin

almada problem yaşamak, izin almada problem yaşamamaya göre düşük motivasyon riskini 2.77 kat (GA:1.54–4.98), tanınma faktörü için 4.97 kat (GA:2.23–11.09), çalışma koşulları için 1.82 kat (GA:1.03–3.22), yönetim faktörü için 2.69 kat (GA:1.26–5.75), ücret faktörü için 2.97 kat (GA:1.34–6.57) artırdığı saptanmıştır. Terfi faktörü için nöbet sayısının ayda 1 gece artması düşük motivasyon riskini 1.10 kat (GA:1.01–1.21) artırmaktadır. Ücret faktörü açısından son 1 yıl içindeki izin gün sayısının 12 gün ve altı olmasının, 13 gün ve üzerinde izin almaya göre 0.52 kat (GA:0.24-0.99) düşük motivasyondan koruyucu etkisi olduğu bulunmuştur.

SONUÇLAR ve ÖNERİLER: DEÜ Hastanesi sağlık çalışanlarının genel motivasyon puanlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Ölçeğin bileşenlerinden sadece tanınma faktörü puanının ölçeğin diğer bileşenlerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ücret ve işin kendisi faktörlerinin puanları en düşük çıkarken; sorumluluk, terfi, yönetim, ilişkiler ve çalışma koşulları puanları orta düzeyde bulunmuştur. Genel motivasyon puanı en düşük olan meslek grubu asistan hekimler, sekreterler ve hizmetli personel olarak belirlenmiştir. Aylık tutulan nöbet sayısı, kullanılan ücretsiz yıllık izin günü sayısı arttıkça ve izin almada sorun yaşanması durumunda motivasyon puanı anlamlı olarak düşmektedir. Yıllık izin sayısının 12 gün üstüne çıkması durumunda motivasyonun düşmesinin temel nedeni performans ödemelerinde kesintisi yapılması olabilir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının motivasyonlarını artırmak için aylık tutulan nöbet sayısının azaltılması, 12 gün üzerinde kullanılan yıllık izinlerin performans ödemelerinde kesintiye yol açmaması ve izin almakta çıkan sorunların çözülmesi önerilmektedir. Kullanılmış olan motivasyon ölçeğinin, hastanelerin verimliliği açısından çok önemli bir etmen olan çalışan motivasyonunun değerlendirilebilmesi için kullanılabilecek önemli bir araç olduğu saptanmıştır. Bu sebeple, hastane yöneticileri için eksik olan durumların saptanmasında ve iyileştirme için yapılabilecek planlamalarda öncelikleri belirleyebilme açısından yardımcı olabilecek bir araç olarak kullanılması önerilmektedir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Motivasyon Faktörleri Ölçeği, Ücret, Gece Nöbeti, Yıllık Ücretli İzin, Performans Ödemeleri

MOTIVATION LEVEL AND RELATED FACTORS IN DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY HOSPITAL EMPLOYEES

ABSTRACT

INTRODUCTION and AIM: Motivation plays an important role in the performance of employees and workplaces. Motivation is of great importance for patients who benefit from this service, especially in hospitals. The motivation of healthcare professionals can significantly affect the quality of the service they provide. The aim of this study is to determine the motivation levels of healthcare professionals working at Dokuz Eylül University (DEU) Hospital and the factors affecting their motivation.

METHOD: This is a cross-sectional research. The population size is 3212 employees who are working in DEU Hospital in 2019. The sample size was calculated as 344 people, and then the employees were stratified according to their occupational groups with the multi-stage sample selection method and proportional samples were selected according to their numbers. As a result, 272 people were reached (79%). The “Motivation Factors Scale”, which was found as reliable and validate in 2009 by Kidak and Aksarayli, was used to measure the motivation levels of healthcare professionals. The 8 sub-factors (recognition, responsibility, work itself, promotion, management, wages, relationships, working conditions) and overall score assessment are the dependent variables of the research. Data collection was carried out between March and October 2019. Descriptive findings, categorical variables as percentage distributions; continuous variables are presented as mean $\pm$ standard deviation, ortanca with the lowest and highest values. Student t test was used in univariate analyzes, ANOVA (post hoc Tukey), Kruskal Wallis and Logistic Regression (enter method) were used to determine the relationship between the socio-demographic characteristics and motivation scores of the employees. Data analysis was realized by using SPSS 22.0.

FINDINGS: One hundred and seventy-eight (65.4%) of the participants were female and 94 (34.6%) were male. The average age of the research group is 35.86 ± 8.5 , and the ortanca age is 35 (23-65) years. Employees over 50 years of age were found to have higher motivation scores in terms of working conditions, management, wages and work-itself factors (p: 0.04, p: 0.03, p: 0.02, p: 0.001, respectively). It was found that the general motivation points of residents, secretaries and house keeping were significantly lower than other employees (p: 0.001). Being single increases the risk of low motivation 2.08 times (CI:1.16-3.72) compared to being married. Having problems in getting permission increases the risk of low motivation

2.77 times (CI:1.54-4.98); for recognition factors 4.97 times (CI:2.23-11.09); for working conditions 1.82 times (CI:1.03-3.22); for management factor 2.69 times (CI:1.26-5.75); and for wage factor 2.97 times (CI:1.34-6.57). Having 1 night shift per month increases the risk of low motivation 1.10 times (CI:1.01-1.21). In terms of wage factor, it has been found that the number of paid annual leave in the last 1 year is 12 days and below, is preventive for low motivation (0.52 times lower, CI:0.24-0.99) than the 13 days or more.

RESULTS and RECOMMENDATIONS: It was determined that the general motivation scores of the DEU Hospital healthcare professionals were at a medium level. It was determined that only the factor of recognition of the components of the scale was higher than the other components of the scale. While the scores of the wages and the work itself factors are lowest; Responsibility, promotion, management, relations and working conditions scores were moderate. The profession group with the lowest overall motivation score was determined as residents, secretaries and house-keeping. The motivation score decreases significantly as the increasing the number of night shift monthly, the number of unpaid annual leave days used and the problem of obtaining leave is experienced. If the number of unpaid annual leaves exceeds 12 days, the main reason for the decrease in motivation may be a performance payments deduction. For this reason, it is recommended to reduce the number of night shifts monthly, the annual leaves used over 12 days do not cause a performance payment deduction and the problems arising from taking leave are resolved to increase the motivation of healthcare professionals. It has been determined that the motivation scale used is an important tool that can be used to evaluate employee motivation, which is a very important factor in terms of hospital efficiency. For this reason, this scale is recommended to be used as a tool that can help the hospital managers determine the deficiencies and determine the priorities in the plans for improvement.

Key Words: Motivation Factors Scale, Wage, Night Shift, Paid Annual Leave, Performance Payments

1. GİRİŞ VE AMAÇ

1.1. Giriş

Ekonomik, sosyal ve kültürel bütün kurumlar insanın varlığı ile anlam ve değer kazanır. İş yerlerinde insanların verimli ve etkin çalışabilmesi için motivasyon ve iş doyumunu hayati bir önem taşır. Yeterince motive olmamış çalışanlar, iş yerlerinin hedeflerine uygun bir çalışma ortaya çıkaramazlar. Motivasyon seviyesi yüksek, iş doyumunu sağlamış bireyler kurumlarının başarılarının gelişmesinde önemli roller oynayabilir. İnsan hayatı ile ilgili çalışmalar yapan sağlık kurumlarındaki çalışanların motive edilmesi, diğer birçok kurumdakinden daha çok önem taşımaktadır. Bu nedenle ilgili kurumların yöneticilerinin çalışanları motive etmesi, daha etkin ve verimli kılması başarı ve verimlilik açısından dikkate değer sonuçlar doğuracaktır (1).

Motivasyon çalışanların ve örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışanların motivasyonlarının sağlanması çalışma hayatının önemli konuları arasında yer alan bir konudur. Örgüt performansını bir yönetici artırmak istiyorsa çalışanların ihtiyaçlarını, istek ve arzularını, tutum ve davranışlarını, duygu ve fikirlerini ve bunları etkileyen kurum içi ve kurum dışı faktörleri dikkate alması gerekmektedir. Motive olmayan çalışanların olumlu bir performans göstermesi beklenemez. Çalışma yaşamında motivasyonu artırmanın asıl amacı; örgütün amaçlarının yerine getirilebilmesi için çalışanların yüksek düzeyde başarı gösterebilmesini sağlamaktır. Motivasyon çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir süreçtir. Yöneticilerin çalışanların bu ihtiyaçlarını bilmesi, davranışlarını analiz etmesi ve bütün insanların aynı olmadıklarının farkında ve bilincinde olması gerekir. Diğer bir ifadeyle her çalışanın farklı ihtiyaçlarının olduğunu bilmelidir. Her davranışın bir nedeni olduğunu yöneticilerin her zaman dikkate almaları gereklidir. Çalışanların motivasyon düzeyinin artırılması, kurumdan sağladığı sosyal ve maddi kazançların, kişisel ihtiyaçlarını gidermesine bağlıdır (2).

Motivasyon konusu her kurumda çok önemli olmakla birlikte, sağlık hizmeti sunulan sağlık kurumlarında ve hastanelerde, bu hizmetten yararlanan hastalar ve yakınları açısından hayati öneme sahiptir denilebilir. Hastanelerde hastalara ve hasta yakınlarına sunulan hizmetlerin, güler yüzlü olmak, işini severek yapmak, mesleki özen ve titizlik göstermek, sır saklamak vb. niteliklere uygun olabilmesi gibi bir kısım özellikler düşünüldüğünde, iyi motive edilmiş çalışanlara gereksinim olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların bu niteliklere uygun olarak, işini yapması, hizmet etmesi aynı zamanda kendisi için de olumlu bir pozitif geri bildirim sağlar. Bu durum, hasta ve hasta yakınlarının çalışanlara daha anlayışlı davranmalarına; çalışanların da

insan hayatının kurtulmasına katkı sağlamanın veya insana yararlı olabilmenin verdiği huzurla işlerini daha da iyi yapabilmelerine olanak sağlar. Bu etkileşim, iki grup arasındaki iletişimin kalitesini olumlu yönde etkileyerek, çalışanların sundukları hizmetlerin kalitesinin daha da yükselmesinde etkili olabilecektir (3).

Hastanelerde sunulan hizmetlerin daha çok bireye yönelik olması nedeniyle, hizmette etkililiğın sağlanabilmesi için iş doyumunun ve motivasyonun tüm çalışanlarda yüksek olması gerekliliğı söz konusudur. Sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve motivasyonlarının sağlanması ise kurum yöneticilerinin çalışanların istek ve ihtiyaçlarını saptamalarına ve gerekli önemi vermelerine bağılı olacaktır. Bu nedenle çalışanları belirli amaçlara yönlendirebilmek ve bu amaçları gerçekleştirmede destek olmak, çalışanları bir grup etrafında toplayarak cesaretlerini, güçlerini, istek ve enerjilerinin artırılması gereklidir (4). Sağlık çalışanlarının motivasyonu, sundukları hizmetin kalitesini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Motivasyon düzeyi düşük olan sağlık çalışanlarının hata yapma ihtimalleri daha yüksektir. İnsan hayatı gibi çok hassas konularda faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması bu anlamda önem arz etmektedir.

1.2 Amaç

Bu çalışmanın amacı, Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan sağlık personelinin motivasyon düzeylerini saptamak ve motivasyonlarını etkileyen faktörleri ortaya koymaktır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Önemi

“Motive” teriminin karşılığı güdü ve harekete geçirici olarak belirlenebilir. Güdü, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir (5). Güdüleme ise örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesidir (6).

Latince kökenli motivasyon, bireyin harekete geçmesi ve belli bir hedefe odaklanabilmesi ve ulaşabilmesi için gerekli isteğe ve özveriye sahip olması anlamına gelmektedir. Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (7). Ayrıca motivasyon, bireyleri belirli bir amaca yönelten ve bu amaçların gerçekleşmesini sağlamaya çalışan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla motivasyon, kişilerin davranışlarında bir değişiklik yaratmaktadır (8).

Motivasyonla ilgili yukarıda bir kısmından bahsedildiği gibi birçok tanımlama mevcuttur. Yapılan tanımlamaları incelediğimizde, motivasyon kavramının temelinde üç ana faktörün yer aldığı söylenebilir: bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi; belli bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışın değerlendirilmesi; birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesidir (9). Kısaca motivasyon harekete geçiren, yönlendiren ve devam ettiren kuvvet olarak da tanımlanabilir (10).

Motivasyon insan gereksinimlerinin belirlenmesi ile başlayan bir süreç olup, çok çeşitli olan bu gereksinimlerin öğrenilmesi, yöneticileri bu gereksinimler doğrultusunda çalışanlarının davranışlarını analiz edebilmeye ve kişilere özel tavırlar takınmaya yönelten bir olgudur. Yöneticiler çalışanlarını harekete yönlendirecek etkin bir örgüt iklimini yaratmak durumundadırlar. Bu da çalışanların gereksinimleri ve kişilik özellikleri dikkate alınarak verimli bir çalışma ortamının hazırlanması demektir (11).

Motivasyon kavramı bireylerin beklentileri, hedefleri ve gereksinimleri ile ilişkili olan kişisel bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bireylerde bu amaçlar doğrultusunda sürükleyici bir kuvvet görevi gören motivasyon sürecinde önemli olan nokta, bireyleri gösterdikleri davranışlara iten faktörlerin nedenleri ve sonuçlarını ayrıntılı şekilde incelemektir. Özellikle iş yükünün ağır olduğu ve insanların hayatlarını ellerinde tutan sağlık çalışanlarının doğru şekilde motive edilmesi, sağlık hizmetlerinin başarısı, sürekliliği ve hızlı şekilde sunulması açısından

önem arz etmektedir. Sağlık çalışanlarının diğer sektörlerdeki çalışanlara göre daha uzun saatler çalışmaları ve stresli bir iş ortamında bulunmaları nedenleriyle motive olmaları daha da zorlaşmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumlarında çalışan personelin psikolojik ve fizyolojik olarak önce kendi sağlıklarını koruyabilmeleri ve sağlık kurumlarındaki yöneticilerin sağlık personelinin motive edici araçları daha özenle seçmeleri gerekmektedir (12).

Kurum veya işletme yöneticileri çalışan motivasyonuna etki eden faktörleri araştırıp, gerekli düzenlemeleri hayata geçirmelilerdir. İşveren veya yönetici kadrosundakiler, bireysel farklılıkların farkında olmalı herkesi aynı şekilde motive etmeye çalışmamalıdır. Finansal teşvikler çalışan motivasyonunun önemli belirleyicisi olabilir ama tek başına çalışan motivasyon problemlerini çözmez. Çalışan motivasyonu karmaşık bir süreçtir ve ekonomi, psikoloji, organizasyonel gelişim, insan kaynakları yönetimi dâhil olmak üzere birçok disiplin ögesi içerir (13). Motive etmek için genel olarak, maddi destek vermek gerekir, düşüncesi mevcuttur. Bu kısa süreli mutluluk sağlarken uzun süre için iyi bir motive etme yöntemi değildir. Modern yaklaşıma göre, çalışan motivasyonunun sağlanması için; çalışan istekleri, çevre, teknoloji gelişmeler, işin nitelikleri değerlendirilerek bir yöntem geliştirilmelidir. Motivasyon sürecinin şematik görünümü Şekil 1’de verilmiştir (14).



Şekil 1. Motivasyon süreci

İş bağlamında motivasyon, bireyin istekliliğini artırmak ve örgütsel hedefler doğrultusunda bir çaba sağlamaktır. Sağlık sektörünün performansı ciddi olarak sağlık çalışanının motivasyonuna bağlıdır. Hizmet kalitesi, verimlilik ve öz kaynak ile çalışanların görevlerini yerine getirmesi onların istekliliğine bağlıdır. Kaynak kullanılabilirliği ve çalışan yetkinliği performans için gereklidir fakat yeterli değildir (13). Yönetici, performans ve motivasyon arasındaki bağlantıyı fark etmeli ve iyi kullanılmalıdır. Çalışmaların istenilen düzeyde devam etmesi için tüm çalışanların motive olmuş olmaları gereklidir.

Etkin bir motivasyon sistemi için öncelikle örgütte ekip ruhu geliştirilmelidir. Yöneticinin bireyleri tek tek tanıması ekip ruhu için önemli bir faktördür. Hem yönetici hem de çalışanlar

ilişkilerinde uyum için tarafsız olmalıdırlar. Yönetici hem çalışanlarla ilişkilerinde hem de çalışma düzeniyle çalışanlara rol model olmalıdır. Yöneticinin bireylerle tek tek ilgilenmesi oldukça olumlu olsa da bunu gerçekleştirmek zordur. Bu yüzden yönetici yardımcılarının da bulunması kişilerle gerekli iletişimin sağlanması için gereklidir (15).

Yöneticinin ana hedeflerinden biri, gereksinimleri sağlanmayan kişilerin yaşadığı dengesizlikleri tespit etmek ve yok etmektir. Aksi halde ise, kişinin yaşadığı bu dengesizlik, onun hal ve hareketlerine, iş verimine, ilişkilerine, moraline, negatif yönde tesir edecektir. Bir başka deyişle, kişide iş verimsizliği, performans azalımı, iş tatminsizliği gibi neticeler meydana gelebilecektir. Bu yüzden yönetim, personelin sahip olduğu enerjiyi ve faaliyeti harekete geçirerek kurumun hedeflerinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesini ve personelin işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır. Motivasyonun konusunu insan ve insan davranışları oluşturmaktadır. Bu nedenle motivasyonda hedef, insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek için ise, insanların beklentileri, hedefleri, istekleri ve gereksinimlerinin bilinmesi önemlidir. Bir başka deyişle, yöneticiler, birlikte çalıştıkları kişileri nelerin motive ettiğini kesin olarak belirleme gayreti içinde olmalıdırlar. Pek çok yönetici maddi ödüllerin personelin motivasyonunun bir parçası olduğuna inanmaktadır. Gerçekten insanlar yalnızca para kazanmak, zengin olmak için mi çalışırlar, genel olarak onların hayatında ücret her şey midir gibi soruların net cevapları bulunmamaktadır. Her şeyden önce bir kişiyi motive etmedeki en önemli etken, onların kim olduklarını anlamaktır. Eğer yönetici, bir kişinin isteklerini ve taleplerini bilmiyorsa, kişinin doğru çatıda motive olmasını sağlaması son derece güç olacaktır (16).

Yöneticinin başarısı, çalışanların başarısıyla doğru orantılıdır. Çalışanlar başarılı olduğunda yöneticiler de başarılı veya çalışanlar başarısız olduğunda yöneticilerin de birlikte başarısız olması söz konusudur. Bu nedenle yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanlarını harekete geçirmek, motive etmek zorundadır (17). İyi bir eğitim almak ve deneyimli olmak, günümüzde başarılı yönetici olmada yeterli değildir. Yöneticilerin bütün çalışanların gereksinimlerini dikkate alarak kurumun amaçları doğrultusunda güdüleyebilme yeteneği de olmalıdır. Yönetici bireysel farklılıkları da içerecek şekilde çalışanlarının niteliklerini tanımalı ve bilmelidir. Örgütte yöneticinin başarısı, çalışanları işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmede, bilgi, yetenek, güçlerini ve gizli güçlerini bu amaçta kullanmalarına bağlıdır. Bu nedenle her yöneticinin motivasyon hakkında bilgi sahibi olması gereklidir. Bir kurumda yöneticilerin amaçlarından bir tanesi de çalışanları işlerine iyi ve doğru biçimde yöneltmek için görevlerini en iyi şekilde uygulamaları, işletmenin kaynaklarını en doğru ve verimli şekilde kullanabilmelerini sağlama ve örgütsel bağlılığını maksimum düzeyde tutmayı başarmaktır

(18). Sağlık kurumlarında görevli sağlık çalışanlarının işini en iyi şekilde yapması, kurumun amaçları doğrultusunda çalışması kurumun yöneticilerinin sorumluluğudur. Yöneticinin esas görevi, çalışanlardaki işe yönelik arzu ve istek duygusunu sürekli ve sistemli bir şekilde canlı tutmaktır.

Örgütlerde çalışanlardan enerjik olması, olumlu olması ve aktif olması beklenir. Motivasyonu yüksek olan çalışanlarda bu beklenenlerin gerçekleşme ihtimali daha yüksektir. Çünkü performans, motivasyon ile yeteneğin bir arada sergilenmesiyle oluşur (19). Kurumların yaşaması, gelişmesi, rekabet edebilir olabilmesinde çalışanlarının asgari düzeydeki başarısı yeterli değildir. Çalışanların yaratıcılığı, girişim ruhu, bağlılığı, kendini örgüte adanması performanslarını artırmada dolayısıyla da işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemlidir. Çalışanların potansiyelini kullanmasının sağlanması belirli bir ücret karşılığı satın alınamaz, kendisinin istemesi gerekir. Bireyin kuruma katılma nedeni sadece kurumun amaçlarını gerçekleştirmek olmadığı için potansiyelini de kendiliğinden kullanarak performanslarını artırmaları için yönlendirilmeleri gerekir (20). Motivasyon; çalışanların istekli olması, verimli, aktif çalışması, çalışanlarda iş başarma arzusunun ortaya çıkarılmasında yardımcı olur. Motivasyon örgütsel başarı açısından da önemlidir. Bir kurum için motivasyon hem kurumun hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak, tatmin edecek bir iş ortamı oluşturarak çalışanların harekete geçirilmesi, isteklendirilmesi süreci olarak da görülebilir (21).

2.2. Motivasyonun Amacı

Motivasyonun, kurumlar için en temel amacı verimliliği arttırmaktır. Kişinin kendisine verilen görevi beklenenden daha üst seviyede yapabilmesi için karşı taraftan kendisine sağlanan motivasyona bağlıdır. Çünkü insanların başarısı genel olarak motivasyona bağlı olarak değişkenlik gösterir. Kişi kendi düşüncelerine önem verildiğini gördüğünde, motivasyonu artar ve bu da yaptığı işle ilgili pozitif sonuçlar doğurur. Bundan dolayı kurumlar çalışanların motivasyonunu arttırmayı amaç haline getirdiğinde, çalışanlardan istediği verimliliği sağlamış olacaktır. Kurumlar çalışanlara gerekli tüm olanakları, performans artırıcı ödüller, eğitim vb. alternatifleri sağlayarak kurum için pozitif etki yaratabilirler (22).

2.3. Motivasyonun Temel Kavramları

2.3.1. Güdü

Güdü (motive), davranışı tetikleyen ve bu davranışın yönlendirilmesini ve sürekliğini ifade eden içsel bir g olarak tanımlanmaktadır. Güdüler, ğrenilmiş (edinilmiş) veya öğrenilmemiş (kalıtsal) olabilirler. Güdü, dürtüyü ve gereksinmeyi kaplayan bir terimdir. Başka bir ifade ile güdüler, duygusal biçimde şekil halini alan ilişkili ağlardır ve bu ağlar kişilerin içindeki önem, derece veya gücünün çerçevesinde düzenlenirler (23).

2.3.2. Dürtü

İhtiyaçların ortaya çıkması ile organizma da o ihtiyaa bağlı olarak, belirlenen amaç için hareket sağlamaktadır. Organizmayı belirlenen amaç için harekete geçirmesi gücüne dürtü denir ve dürtünün kuvveti organizmayı harekete geçirip geirmemesini belirlemektedir. Drtn kuvveti ihtiyaın ne kadar yüksek ve ne kadar ulaşılabilir olmasıyla artış sağlamaktadır (22).

2.3.3. Gereksinim-İhtiyaç

İhtiyaç, karşılandığında insanların yaşamını ve varlığını sürdürmesini sağlamakta; karşılanmadığında ise onun varlığını yok etme tehlikesi içine iten kavramdır. İhtiyaç ile güdü genellikle güdü ile eşanlamlı olarak kullanılmakta ve ihtiyaı gdden ayrılan en büyük faktörü, amalılığı da kapsamasıdır. Güdü, kişinin içinden çıkan bir iticiliği göstermekte; ihtiyaç da bununla beraber amaçtan gelmekte olan bir çekiciliği ifade etmektedir (23).

2.3.4. Davranış

Belirlenen hedefe ulaşmayı sağlamak için verilen tepkiler davranış olarak nitelendirilmektedir. Kişilerin davranışını ortaya çıkaran ana faktör güçtür ve bu itici güç ortadan kalktığı zaman da davranışlar yn değiştirmektedir. Kültür de kişilerin davranışlarının şekillenmesinde önemli bir faktördür. Bundan dolayı insanlar aynı gereksinimlere, ilgiye, isteklere vb. güdülere sahip olması halinde bile değişik davranışlar göstermektedirler. Açıklanan bu güdüler çerçevesinde kişiler amaçlarına ulaşmaktadırlar. Ancak önemli olan husus kişilerin bu amaçlara ulaşmak için ne kadar haz aldığıdır. Belirledikleri amaçlara ulaştıklarında isteklerini karşılamış mıdır gibi sorular ile karşılaşılmakta ve kişilerin amacına ulaşmasında tatmin derecesi değişik olmaktadır (22).

2.4. Motivasyon Türleri

Motivasyon; arzuları, istekleri, ihtiyaçları, ilgileri ve dürtüleri içeren genel bir ifadedir. Güdüler organizmayı uyarır ve harekete geçmesini sağlar, organizmanın davranışını belli bir hedefe doğru yöneltir. Motivasyon türleri, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

2.4.1. İçsel Motivasyon

İç motiv (içgüdü) insan doğasında bulunan bireyi ihtiyaçlara yönelten bilinçsiz davranışlardır (24). Bireylerin inançları, ihtiyaçları, zevkleri, istekleri ve bu istekleri gerçekleştirme nedenleri ile ilgili hedefleri iç motivasyonu oluşturmaktadır (25). İçsel motivasyonun en önemli özelliği, kişinin kendisini herhangi bir dış faktör olmaksızın harekete geçebilme gücüdür (26).

İçsel motivasyon faktörlerinden bazıları şunlardır (27);

- Teşvik edici görevler vermek,
- Destekleyici çalışma ortamı sağlamak,
- Bireyin hevesli olması,
- Bireyin İş/ eğitim hayatından zevk alması,
- Risk almasını sağlayacak şekilde cesaretlendirme,
- Bireyin kendini önemli hissetmesini sağlama,

2.4.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bireyin kendisi dışındaki motivasyon kaynaklarını içerir, örgüte dayalıdır. Bireyin dışarıdan gelen bir pekiştirme ya da ödüllendirme sonucunda bir şey yapmasını sağlar. Dışsal motivasyon geçicidir, yapılan davranışın kalıcılığı ve etkinliği ise düşüktür (28).

Dışsal motivasyon faktörleri olumlu ve olumsuz dışsal motivasyon faktörleri olarak ikiye ayrılabilir:

Olumlu dışsal motivasyon faktörlerinden bazıları;(27)

- Performans notu,
- Ödül,
- Sertifika,
- Onaylanma ve kabul edilme hissi

Olumsuz dışsal motivasyon faktörlerinden bazıları;

- Küçük görme,
- Sözlü taciz,
- Mobbing,
- Ceza verme,
- Haklarından muaf tutma

2.5 Motivasyon Kuramları

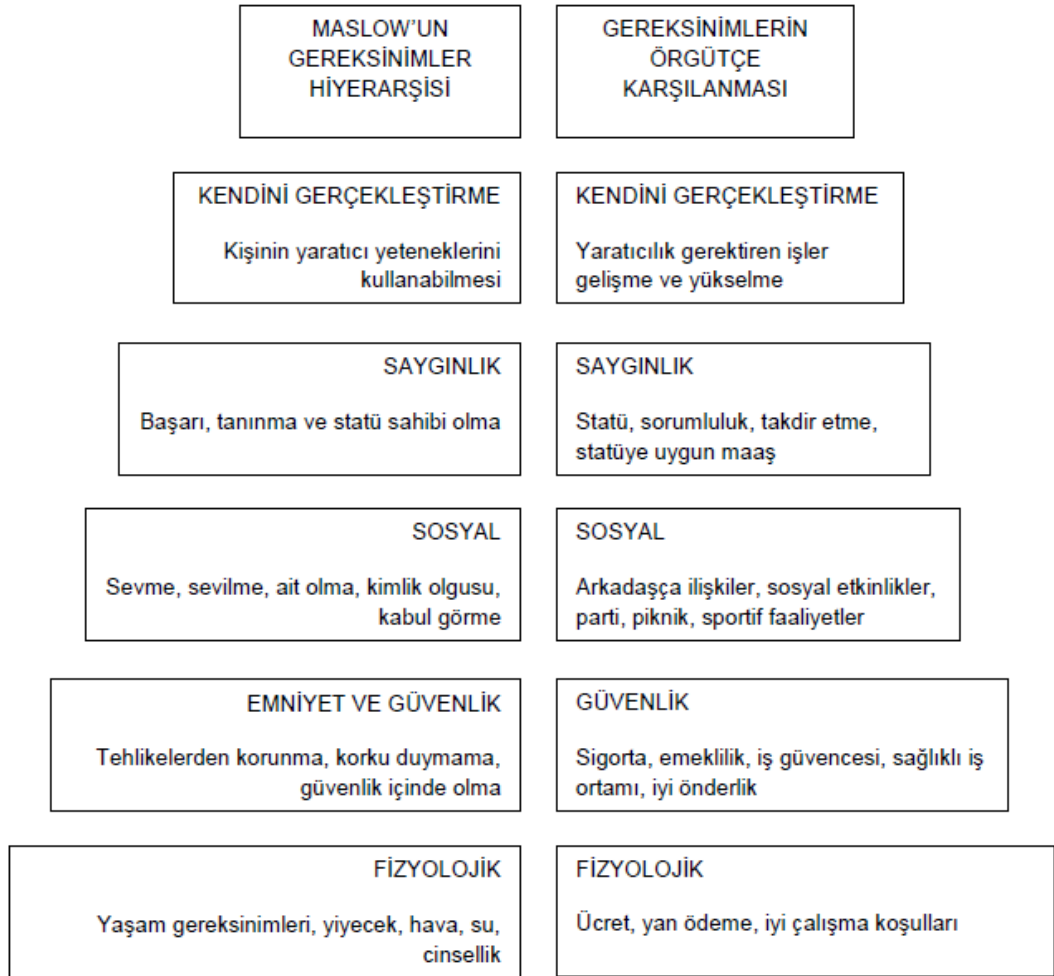
Çalışma yaşamında motivasyona ilişkin ilk araştırmalar sanayi devriminin hemen sonrasında meydana gelmiştir. Bunlar, paranın birincil motivasyon unsuru olduğunu varsayan ve iktisadi gereksinim yaklaşımları olarak benimsenen Taylor (1911), Gilbreth (1911) ve Gantt'ın (1919) araştırmalarından, insan ilişkileri teorilerine kadar oldukça çeşitlidir. Motivasyon hususundaki bu ilk yaklaşımlardan sonra gerçekleştirilen araştırmalarla, çok sayıda yeni teori oluşmuştur. Bu dönemde, insanları faaliyete geçiren bireysel hedef ve gereksinimleri olduğu varsayımlarına dayanan Maslow (1943), McClelland (1961), Herzberg (1966), Alderfer'in (1972) kapsam(içerik) teorileri oluşturulmuştur. Bunun yanında bireyleri motive eden aktif parametreler arasında ilişkileri tanımlayan Hull (1951), Heider (1958), Vroom (1964), Adams (1965), Porter ve Lawler (1968), Locke (1968) ve Porter'ın (1975) süreç teorileri geliştirilmiştir. Bu çalışma ve araştırmalar, iş hayatının kompleks yapıya sahip toplumsal bir sistem olduğunu ve personeller üzerinde bir unsurun tesirini, başka unsurlardan ayırmanın olanaksız olduğunu göstermiştir (29).

2.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam kuramları, insanların güdülerini ve bunların göreceli güçleri ile insanların bu güdülerini tatmin etmek için peşine düştüğü hedefleri tanımlamakla ilgilidir. Yani kapsam kuramları, gereksinimlerin doğasına ve insanları neyin güdülediğine önem vermektedir (30). Bu kuramlar kişinin içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya ağırlık vermektedir. Kapsam teorileri başlığı altında İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, Hijyen (Çift Etmen) teorisi, Başarı İhtiyacı teorisi ve ERG (Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Kuramı) teorisi incelenmiştir.

2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, motivasyon teorilerinin temelini oluşturan, klinik gözlemler neticesinde 1954'de ortaya konmuştur. Maslow, araştırmalarını iki temel varsayım üzerinde gerçekleştirmiş ve ortaya çıkarmıştır. İlki, motivasyon bireysel bir olaydır. Bir kişiyi motive eden herhangi bir durum ya da olay başkasını motive etmeyebilmektedir. İkincisi ise, motivasyon yalnızca insanın davranışlarında gözlemlenebilmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin sıralaması ise; fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı duyulma ve kendini gerçekleştirme gereksinimi olarak ortaya konulmuştur. Maslow'a göre, personelin motive olması için yer aldığı ihtiyaç basamağının bilinmesi ve bu gereksinimin karşılanması için gerekli doyum araçlarının sağlanması gerekmektedir(31). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıdaki Şekil 2'de gösterilmektedir (32):



Şekil 2. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi

2.5.1.2. Hijyen (Çift Etmen) Teorisi

Herzberg, 203 muhasebeci ve sigortacı üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucunda doyum ve doyumsuzluk yaratan etkenlerin farklı etkenler olduğunu ileri sürmüştür. Bu elemanlara, kendilerinin işlerinde en iyi, en mutlu hissettikleri anlar ile en kötü, en mutsuz hissettikleri anları soran araştırmacı, yaptığı içerik analizleri ile mutluluk (doyum) yaratan faktörlerle mutsuzluk (doyumsuzluk) yaratan faktörlerin birbirlerinden farklı olduklarını bulmuştur. Doyum sağlayan etkenlerle, doyumsuzluk yaratan etkenlerin farklı olduklarını gören Herzberg güdülemenin de Maslow'un düşündüğü gibi tek boyutlu olmayıp çift boyutlu olduğunu ileri sürmüştür. Herzberg, doyum yaratan faktörleri motive ediciler olarak isimlendirmiş ve doyumsuzluk yaratan faktörleri de hijyen (durum koruyucular) olarak nitelemiştir (33). Bu faktörler aşağıda gösterilmektedir;

Motivatör Faktörler

1. Başarı
2. Tanınma
3. İşin Kendisi
4. Sorumluluk
5. İlerleme

Hijyen Faktörleri

- Yönetim
- Gözetim
- Çalışma Koşulları
- Ücret
- Arkadaş ilişkileri

Herzberg'e göre motivatör faktörler, başarı, tanınma, sorumluluk, terfi ve işin kendisi gibi yapılan işe ilişkin özelliklerdir. Eğer çalışanlar yaptıkları işin kendilerine yukarıda sıralanan özellikleri verdiklerine inanıyorlarsa, yaptıkları işten tatmin olacaklardır. Hijyen faktörler ise, yönetim ve politikalar, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri gibi faktörlerdir. Hijyen faktörler çalışanların beklentilerini karşılamazsa çalışanlar yaptıkları işten memnun olmayacaklardır. Ancak bu faktörler motivatör değildir (34).

Daha sonra yapılan araştırmalarda Bowen (1980) ve Padilla-Velez (1993) Herzberg tarafından ileri sürülen kuramı inceleyerek çalışanların motivasyon düzeylerine etki eden unsurlar olarak yukarıda söz edilen faktörleri tanımlamışlardır (35).

2.5.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarı İhtiyacı Teorisi; insan gereksinimleri sonradan öğrenmeyle kazanılabileceğini iddia eden David McClelland ve arkadaşları, başarı, güç ve başkasının kararlarını etkilemek için gereksinimlerin rolünü incelemişlerdir.

Teoriye göre bireyin başkaları ile toplumsal ilişkilerini yükseltmek için ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma, başkalarının yetenek ve kabiliyetleri ile belirli bir başarı sağlama gibi türlü gereksinimlerini sağlamaya yönelik davranış göstermesidir. Bu gereksinimler çok olmasına karşın en sık ortaya çıkan (ilişki kurma, güç kazanma ve başarı güdüsü) üçü üzerinde durulmaktadır (31).

2.5.1.4. ERG (Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Kuramı) Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine alternatif olarak; Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Kuramı; meydana getirilmiştir.

Alderfer tarafından geliştirilen ve daha çok iş yaşamındaki gereksinimlerle ilgili açıklamalara sahip olan teori, iddia edilen üç gereksinimin baş harflerinden meydana gelmiştir. Bu ihtiyaçlar, var olma, ilişki kurma ve gelişmedir.

- **E** – Existence (Varoluş).
- **R** – Relatedness (İlişki Kurma).
- **G** – Growth (Gelişme).

Teoriye göre, insanların ana gereksinimleri tahmin edilip sağlanamaz ise, daha üst seviyede olan talep ve gereksinimlerin motive edici niteliği anlam ifade etmemektedir (31).

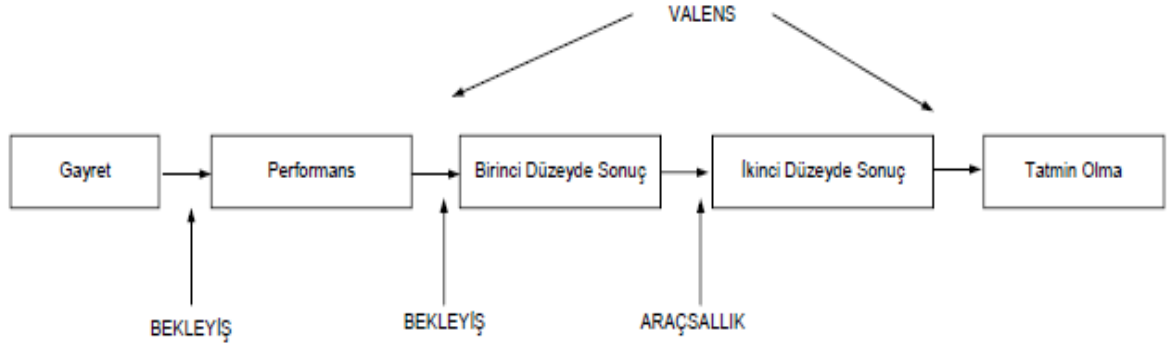
2.5.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri çalışanların motivasyonunu sağlayan nedenleri ve nasıl oluştuklarını araştırır. Süreç teorilerinin asıl ilgilendiği konu kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Kişilerin sergiledikleri bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamamasının nasıl sağlanabileceği üzerinde durulur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. İçsel faktörlerin yanı sıra pek çok dışsal faktör de çalışan davranışı ve motivasyonu üzerinde etkilidir. Süreç teorileri başlığı altında dört temel motivasyon teorisi incelenebilir. Bunlar: Bekleyiş teorileri, Adams'ın eşitlik teorisi, Locke'un amaç teorisi ve McGregor'un X ve Y teorisidir.

2.5.2.1 Bekleyiş Teorileri

Kişilerin yaptıkları ya da yapacakları işler sonucunda elde edecekleri olanaklar motivasyonlarına büyük ölçüde etki etmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı kuramda incelenebilir. Bunlar: Vroom'un beklentiler teorisi ve Lawler-Porter Model teorileridir.

Vroom'un Beklentiler Teorisi: İlk süreç kuramlarından olan Vroom'un ümit kuramına göre iş başarısı çoğunlukla ödüllendirilmiş davranışın sonucudur. Bu kuramın varsayımlarına göre; bireyin kendine has özellikleri, deneyimleri ve beklentileri çalışma ortamına yaptıkları katkıyı belirler. Çalışma ortamının örgüt yapısı, ödüllendirme, ücretlendirme sistemi gibi özellikleri bireyi ve çalışmalarını etkiler. Diğer varsayımı ise insanların farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahip olup, bunları isteme derecesinin birbirinden farklı olduğudur. İnsanlar arzuladıkları ödüllere göre çabada bulunurlar (36). Kişiler örgütsel ve bireysel olmak üzere iki farklı sonucu hedeflerler. Örgütsel sonuçlar birincil, bireysel sonuçlar ikincil hedefler olarak nitelendirilmektedirler. Örgütsel yani toplumsal sonuçlar kişilerin ilgisini pek çekmese de bireysel hedeflere ulaşabilmek için önemli olmaları kişileri bu alana yönlendirebilir. Toplumdaki olumsuzluklar bireylerin de hayatlarını olumsuz etkileyecektir. Aynı şekilde toplumdaki olumlu gelişmelerde, o toplumdaki bireyleri olumlu etkileyecektir. Bireylerin toplumsal sorumluluklarının farkında olması ve bu alanda her bireyin üstüne düşeni yerine getirmesi hem toplum huzuru hem de bireylerin hayatları için olumlu sonuçlar oluşturacaktır. Kişi bazı ödül ya da kazançları elde edebilmek için gayretle performans gösterebilir. Hatta bir kazanç elde ettikten sonra ikinci bir kazanç içinde bir gayret içine girebilir. Bu döngü Şekil 3'de şematik olarak verilmiştir (33).



Şekil 3. Valens Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010, s.634.

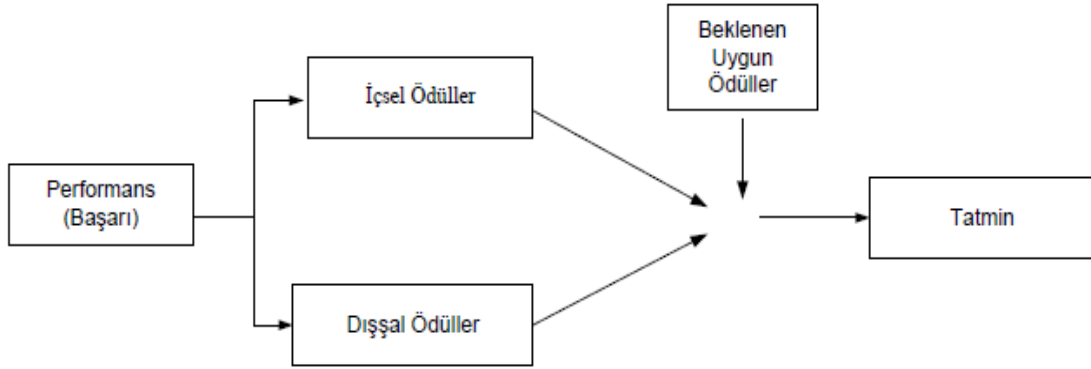
Kişilerin hareketleri sonucunda, ödül beklentisi ya da kazanmayı beklediği bir sonuç vardır. Beklenti, sonuç elde etme ihtimalidir. Birey daha çok sonuçlardan edindiği tatmin ile ilgilenir. Yaptığı işin sonucu olumlu da olsa eğer kişi beklediği kazanımı elde edemez ise motive olmayacaktır (Liebler 1992). Kişiler bazen olumlu sonuçlara ulaşırlar bile memnun olmayabilirler. Elde edilen sonuç kişinin beklentisinin altında olduğu zaman kişi sonuçtan memnun olmamaktadır. Çalışanın beklentilerinin tespit edilip, değişik motivasyon araçları da kullanılarak çalışanın tatmini sağlanabilir. Çalışan motivasyonun sağlanması işyeri için her zaman kazanç sağlar. Bu teoriye uygun olarak motivasyon çalışması yapacak bir işletmenin beklenti - sonuç ve ikisi arasındaki bağları önceden açıkça ortaya koyması gerekir.

- **Valens:** Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesi
- **Bekleyiş:** Kişinin belli bir gayret sonucunda bir ödül konusunda beklenti halinde olması

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş} \quad (38)$$

Lawler-Porter Modeli: Beklenti teorisinin Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiş halidir. Vroom'un modelini esas almakta, ancak bazı noktalarda çeşitli ilaveler yaparak modeli zenginleştirmektedir. Lawler-Porter modeli iş gören davranışlarını motive etmede ödüllerin çok önemli olduğunu ileri sürmüştür (Cetro 1997). Buna göre çalışanların işe olan ilgisini belirleyen iki etken vardır. Birincisi ödüllerin gereksinimleri gidermesi ikincisi ise ödüllerin kişinin emeğine bağlı beklentisini karşılamasıdır. İşletmelerde veya kurumlarda çalışanların özellikleri ve yeteneklerine uygun görev ve sorumluluklar verilmelidir. Kişi bazen çok çalışsa bile tam verim elde edemeyebilir. Bunun için kişiye yeteneğinin üzerinde veya

yeteneğinin altında bir sorumluluk yüklenmesi kişinin tam performans gösterememesine neden olur. Lawler-Porter motivasyon modeli Şekil 4’te verilmiştir (39).



Şekil 4. Lawler-Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: Hicks H., Gullett C.R., Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev: Baykal B.), İstanbul, Platform Yayınları, 130-136, (1981).

İşletmelerde veya kurumlarda eşitlik önemlidir. Çalışanlara emeğinin karşılığının verilmesi ve çalışanlar arası ayırım yapılmaması tüm çalışanların performansını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar arası ayırım yapılması durumunda ise çalışanların motivasyonu bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Çalışanlar arası iletişim kopuklukları yaşanacaktır. İşyerinde görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi, çalışanlar arası rol çatışmalarını önleyecektir.

2.5.2.2 Adams’ın Eşitlik Teorisi

Çalışanların iş ilişkileri sırasında yöneticilerinden eşit davranış görmeleri bu teoride önemlidir. İş ortamındaki eşitlik veya eşitsizlik durumu çalışanların motivasyon seviyesini etkileyecektir. Çalışanlara emeklerinin karşılığı ne eksik ne de fazla verilmemesi, adil bir şekilde verilmesi çalışan motivasyonu açısından çok önemlidir. Eksik verildiğinde çalışanlarda memnuniyetsizlik oluşacaktır. Fazla verildiğinde ise kişi daha fazlası için çaba gösterme gayretinde bulunmayacaktır. Çünkü az bir çalışmayla çok daha fazlasını elde etmiştir.

J. S. Adams tarafından geliştirilen teori, çalışanların kendi aralarında ilişkilerde eşit davranış beklentisinin motivasyon aracı olarak kullanılabileceğini savunur. Çalışan, kendisi ile aynı statüde olup aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanlarla kendi çıkarlarını sürekli

karşılaştırır. Aynı işi yapmalarına karşın farklı kazançlar elde ediliyorsa ve çalışanın kendi kazancı diğer çalışanlara oranla daha az ise çalışanın motivasyonu düşebilir. Sonuçlar eşit ise adaletli olduğunu ve daha çok çalışma ile kazancını artırabileceğini düşünür. Sonuçlardan memnuniyet kişilere göre farklılık gösterebilir. Her bireyin olayları algılayış biçimi farklıdır. Birey kendi çalışmaları ve kazanımlarıyla başkalarının çalışmalarını ve kazanımlarını kıyaslayarak bir değerlendirme yapmaktadır. Eşitlik duygusu; algılanan çıktı ve girdilerinin eşit olmasını gerektirmemekte, sadece oranlarının aynı olmasını ya da eşit olmasını gerektirmektedir. Birey kendisini başkalarıyla kıyaslarken çok sıkı çalıştığından dolayı daha yüksek ücret almayı hak ettiğini düşünebilir. O zaman bu bireyin çıktı/girdi oranı daha yüksek kabul edilmektedir. İşte birey örgüte sunduğu girdiler sonucu elde ettiği ödülleri diğer kişilerle karşılaştırır. Burada şunu belirtmek gerekir ki bu karşılaştırmalar, ortalamalar ve karşılaştırılan gruplar bireyin sübjektif algıları olmaktadır (40).

İşletmelerde eşitlik teorisine göre motivasyon çalışmaları yapılırken çalışanlar arası fark gözetilmemesi önemlidir. İşini özenle yapan kişilere hak ettiği kazancın verilmesi çalışanın motivasyonunu yüksek tutacağı gibi diğer çalışanları da teşvik edecektir. Çalışanlar çalıştıkları kuruma zekâları, bilgileri, tecrübeleri, yetenekleri ve emekleri ile birlikte ortaya çıkan başarılarını sunarlar. Karşılığında ise ücret, sosyal haklar, iş güvenliği, iş yeri koşulları ve terfi gibi kazançlar elde ederler. Bu unsurlar arasında eşitlik olmazsa, çalışanlar da huzursuzluk ve olumsuz düşünceler oluşabilir.

2.5.2.3 Locke'un Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olan amaç kuramına göre insanların karşılına koydukları hedeflerle motivasyon dereceleri aralarında doğru orantı olduğu ifade edilmiştir. Kişi ne kadar zor hedef belirlerse, göstereceği performansın ve motive olma derecesinin de o kadar artacağı öne sürülmüştür. Amaç kuramı aynı zamanda örgütlerde de hedef belirlemenin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuş ve amaçların nasıl belirleneceğine dair de öneriler getirmiştir. İnsanın belirlediği amaçlar onun tutumlarına yön vermektedir. Bu tutumlar ise onun amacı başarılmasında önemli rol oynamaktadır. Amaç belirlemenin hem bireysel hem de örgütsel amaçlar üzerindeki etkisinin başarıyı artırdığına inanılmaktadır. Bu kurama göre başarıya giden yolda motivasyon ve amaç ilişkisi şu şekilde ifade edilmiştir:

- Eğer çalışan, amaçlarını belirgin bir şekilde ortaya koyarsa iş başarısı artar.
- Çalışanın başarılması zor olacak amaçlar belirlemesi, işletme içinde onun hırsını, azmini ve verimliliğini arttırarak başarısının da artırmasına sebep olur.

- Eğer bireysel amaçlar ile işletmenin amaçları uyum göstermezse, başarı yerine başarısızlık söz konusu olacaktır (41).

Locke amaç belirlemenin beş aşamada gerçekleştiğini savunmuştur. İlk aşamada çalışanların amaç belirlemeye uygun olup olmadığı saptanmakta, ikinci aşamada bireylerin karşılıklı iletişimi ile ihtiyaçlar doğrultusunda amaç belirlemeye hazırlanmaya çalışılmaktadır. Üçüncü aşamada çalışanlar amaçların özelliklerini anlama ve benimseme sürecine girerek dördüncü aşamada bu amaçların gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması hedeflenmektedir. Beşinci aşamada ise belirlenmiş olan amaçların başarıya ulaşp ulaşmadığı denetlenmektedir. Locke, hedeflerin motivasyon üzerindeki etkilerini şöyle sıralamaktadır:

- Amaçları, bariz bir şekilde açık ve net olması başarı ve motivasyon düzeyini arttırmaktadır.
- Amaçların çaba gerektirmesi, bireylerin motive olarak daha hırslı ve istekli çalışmalarını sağlamaktadır.
- Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar birbirine bağlıdır. Örgütsel şartlar olumlu olduğu süre boyunca motivasyon ve başarı da artmaktadır (42).

2.5.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri

Örgütsel davranışlar konusunda inceleme yapan McGregor, çalışanın işine bakış açısı, çalışma alışkanlıkları ve motivasyon faktörlerine ilişkin psikolojik yaklaşımlar konularında çalışmalar yapmıştır. Örgütte belirli bir amaç için çaba gösteren insanları doğru yöne yönlendirebilmek için çalışanların tanınması önemlidir.

Çalışanları tanıdıktan sonra hangi motivasyon araçlarından etkilenecekleri ortaya çıkar. McGregor'un X ve Y teorileri, özünde insan ilişkilerinin önemini vurgular. McGregor'a göre organizasyonun performansının artırılması için iletişim, motivasyon, ödüllendirme, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir (43). Çalışan değerlendirmesinde, insan psikolojine ve motivasyonuna yönelik önce McGregor tarafından X, Y teorileri ve William Ouchi tarafından sonrasında Z teorilerini geliştirmiştir. X teorisi; genel olarak bireylerin mümkün oldukça çalışmaktan kaçtıklarını varsayar. Y teorisinde ise, kurum ile çalışan çıkarlarının uyumlu bir hale gelmesi için çalışmalar yapılır ve insana yönelik destekleyici çalışmalar benimsenir. Z teorisi daha çok Japonya da uygulanan ve çalışanların çalışma koşullarının iyileştirmeyi, kurumun bir parçasıymış gibi hissetmelerini sağlamayı hedefleyen bir sistemdir. McGregor'a göre X kuramında kötümser bir yaklaşım vardır. X kuramına göre; insanlar çalışmayı sevmez, çalışmadan ya da az bir çalışma ile kazanımlar elde

etmeyi amaçlarlar. Yardımlaşmayı sevmezler, sadece kendi çıkarlarını düşünürler, iyilik yapmayı sevmezler. Bu kurama göre insanların çalışmasını sağlamak için maddi ödül veya cezalandırmalar kullanılır. Y kuramına göre ise insanlar çalışıp çabalamayı severler. İnsanlar yardımlaşırlar, paylaşırlar ve birbirlerini severler. Bu kurama göre insanlar iyidirler, onları etkileyen koşullardır. İnsanları motive etmek için maddi ödül ve cezaların yanı sıra manevi ödül ve cezalarda etkilidir. Çalışanlara hoşgörü ve anlayışlı davranılması, çalışanlarında kararlara katılımlarının sağlanması, çalışanların motivasyonunu artırır.

2.6. Motivasyon Sürecinde Kullanılan Araçlar

Motivasyon konusunda yapılan akademik çalışmalar ile ulaşmak istenen sonuç, iş görenlerin performansını ve motivasyonunu arttıracak yöntemler ile araçların geliştirilmesidir. Kuşkusuz bu yaklaşım, yapılan işi daha da geliştirmek için iyi bir başlangıçtır, ancak bundan önce iş görenler ile yöneticiler arasındaki ilişkinin niteliği, karşılıklı güven, saygı vb. değişkenlerin varlığını anlamak gerekir (44). Bu bağlamda öncelikli olarak, iş görenlerin örgütten, örgütün ise iş görenlerden beklentileri incelenmelidir. İyi bir ücret, güvenli bir iş çalışma ortamı, kariyer olanakları, yapılan işin örgüt için değerli olduğuna inanma vb. özellikler, iş görenlerin örgütten beklentileri arasında sayılabilir. Örgütün iş görenden beklentileri ise; verilen görevin başarılmaması, takım çalışmasına uygunluk ve işbirliği, örgüte bağlılık, güvenilir ve gerçekçi bir kişiliğe sahip olma gibi özelliklerdir (45). Örgüt ve iş gören arasındaki ilişkinin niteliği anlaşıldıktan sonra, motivasyon sürecinde kullanılan araçlar değerlendirilir. Sözü geçen araçlar, örgütsel ve bireysel düzeyde farklı sonuçlar verebileceğinden, hangi aracın optimum motivasyonu sağlayacağı konusunda bir genelleştirmede bulunmak, ne yazık ki mümkün değildir. Bununla birlikte genel olarak iş görenleri motive etmek için kullanılan araçlar; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar olarak üç grupta sınıflandırılmaktadır (46).

Motivasyon Stratejilerinde Kullanılan Araçlar

• Ekonomik Araçlar • Ücret artışı • Prim sistemi • Ödül politikaları • Kara katılma	• Psiko-Sosyal Araçlar • Bağımsız çalışma • Kendine güven • Statü (terfi imkanı) • Sosyal katılım • Psikolojik güvence • Çevreye uyum	• Örgütsel-Yönetsel Araçlar • Yetki Devri ve sorumluluk alma • Amaç birliği • İletişim • Çalışma koşullarının iyileştirilmesi • İş güvencesi • Liderlik • Ekip çalışması • İş i cazip hale getirme
--	--	---

Şekil 5. Motivasyon stratejilerinde kullanılan araçlar

2.6.1. Motivasyon sürecinde kullanılan ekonomik araçlar

İş görenleri motive etmek için kullanılan ekonomik araçlar, bir görevin yerine getirilmesi karşılığında elde edilecek maddi kazanımlar ya da gösterilen performans karşılığında alınacak maddi nitelikli ödüllerdir. Ücret, prim, kar payı, harcama çeki, ikramiye vb ekonomik araçlar, iş görenler üzerinde daha fazla kazanılabileceği yönünde güçlü bir inanç yaratır. Bu türden araçların etkili bir biçimde kullanılması ise, hem iş tatmininin hem de motivasyonun arttırılması için iyi bir yöntemdir (47). Fakat yukarıda da belirtildiği gibi, ekonomik araçların kullanımında son derece hassas davranılması gerekir. Çünkü örgüt içinde adil olmayan bir maddi dağılım, verimliliğin düşmesi ya da iş görenler arasında çatışmalar yaşanması gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirecektir.

2.6.2. Motivasyon sürecinde kullanılan psiko-sosyal araçlar

Psiko-sosyal iyileştirmeler olarak nitelendirilen, iş görenlerin daha sağlıklı, daha mutlu ve daha huzurlu bir ortamda çalışmalarını sağlamak da motivasyonun arttırılması için kayda değer bir etki oluşturur. Çalışanların içsel dünyasını tatmin etmeye yönelik bu hamleler, örgüt içinde uyumlu bir iletişim sağlanmasına ve işe değer katılmasına imkan vererek, motivasyonu arttırır. İşin çekici hale getirilmesi, iş görene bağımsız çalışma ve kendini gerçekleştirme imkanı sunulması, işe ilişkin iyileştirme önerilerinin kabul göreceği ve dikkate alınacağı imajı, sosyal aktiviteler vb. uygulamalar, motivasyonu arttırmak için kullanılan psiko-sosyal araçlardır (47).

2.6.3. Motivasyon sürecinde kullanılan örgütsel araçlar

Ekonomik ve psiko-sosyal araçlar motivasyonun artırılmasında son derece etkili olmakla birlikte, pratik hayatta bu araçların tekil kullanımları yeterli olmayabilir. Sözü geçen yetersizlik, bu iki aracın da senkronize kullanımını olanaklandırıp, bunu destekleyecek örgütsel motivasyon araçlarının geliştirilmesini sağlamıştır (48). Örgütsel motivasyon araçları, iş görenlerin amaçları ile örgütün amaçları arasında denge oluşturur. Şöyle ki: örgütsel amaç ve hedeflerin ulaşılabilir olması iş görenlerin performansını ve motivasyonunu artırırken, gerçekçi olmayan amaç ve hedefler, iş görenlerin kendilerine dürüst davranıldığı konusundaki inancını olumsuzlaştırabilir (47). Tutar, Yılmaz ve Erdönmez (49); iş görenlere bilgi ve yetenekleri doğrultusunda görev vermenin onları güçlü kılacağını ve yöneticiler ile daha fazla işbirliği yapmaya yönlendireceğini belirtmektedir. Bu bağlamda, işe uygun olmadığı düşünülen bir iş gören, iş başı eğitim programı, seminer veya kurslarla geliştirilebilir ve böyle bir davranış, hem işin verimliliğini hem de iş görenin yönetime karşı pozitif algılarını artırır. Ayrıca iş görenlerin örgütsel kararlara katılımının sağlanması, işe dair fiziksel koşulların iyileştirilmesi, adil bir kazanç dağılımı, sistematik bir örgütsel iklim oluşturulması, yarı otonom şekilde takım çalışmalarına imkan verilmesi vb. iyileştirmeler, motivasyonu artırma sürecinde uygulanabilecek örgütsel araçlardandır (50).

2.7. Verimlilik ve Motivasyon

Verimlilik, elde edilen sonuçların, bu sonuçları elde etmek için gösterilen çabalara oranı; kısacası çıktının girdilere oranıdır (51). Verimlilik kolay tanımlanabilen bir kavram olmasına rağmen ‘başarı ölçüsü’ subjektif olabileceği için hesaplanması oldukça zordur (52). Girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış olması sistemin etkin işlediğini göstermektedir (53). Kurumun en önemli girdisi insan gücüdür. Bu nedenle kuruma insan gücü sağlayan insan kaynakları departmanı kurumun verimliliğini doğrudan etkiler (54). İş gören işinde motive ve istekli bir biçimde çalışırsa verimlilik de bu doğrultuda artar (52).

Çalışanların verimliliği çalışanlar açısından iki yönlü olarak ele alınmaktadır. Birincisi, verimlilik artışına bağlı olarak yükselen ücretler ve alınan primlerdir. İkincisi ise artan verimlilik ile birlikte çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamasıdır. Her iki durumda da motivasyon artar. Motive olmayan personel, verimli çalışmadığı için performansı düşüktür. İş gören, yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum onda mutsuzluk ve kaygı oluşturur. Yeteneklerine ve niteliklerine uymayan işlerde çalışan üstün yetenekli personelde, usanma, depresyon, stres, iş dünyasında ve iş çevresinde çatışma gibi belirtiler görülebilir. Çalışma

koşulları bu ihtiyaçları tatmin edecek şekilde düzenlendiğinde, çalışan da uyumlu, güvenli ve huzurlu olacaktır. Böylelikle çalışanın motivasyonu ve performansı da yükselecektir (55).



3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi

Kesitsel tipte bir araştırmadır.

3.2. Araştırmanın Yeri

Araştırma Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Zamanı

Araştırmaya literatür taraması ile 2018 Ocak ayında başlanmıştır. Araştırma için Dokuz Eylül Üniversite Hastanesi Başhekimliğinden 2019 Ocak ayında izin alınmıştır. 13.02.2019 tarihinde Dokuz Eylül Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu araştırma için onay vermiştir. Veri toplamaya 2019 yılı Mart ayında başlanmış aynı yıl Ekim ayında bitirilmiştir. Veri analizine 2019 Aralık ayında başlanmış, 2020 Ocak ayında tamamlanmıştır. Tez yazımına 2019 Aralık ayında başlanmış, 2020 Haziran ayında tamamlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Evreni, Örneği ve Örnek Seçim Yöntemi

Araştırma evrenini, 2019 yılı içinde çalışmakta olan DEÜ Hastanesi öğretim üyeleri, uzman hekimler, asistan hekimler, ebe-hemşire-sağlık memuru-sağlık teknisyenleri, biyolog-laborantlar, sekreterler ve hizmetli personeller oluşturmaktadır. DEÜ Hastanesi İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi'nden DEÜ Hastanesi çalışanlarının listesi alınmıştır. Bu listeye göre yukarıda gruplar halinde verilmiş olan çalışanların toplam sayısı 2362 olarak belirlenmiştir. Sekreter ve hizmetli personel grupları için bir liste olmaması nedeniyle yaklaşık sayı alınabilmektedir. Sekreter ve hizmetli personel çalışan gruplarının toplamı 850 kişi olarak belirtilmiştir. Bu nedenle evren büyüklüğü 3212 kişidir. Örnek büyüklüğü OpenEpi programıyla bilinmeyen prevalans yani p: %50, hata payı d:%5 alınarak %95 güven aralığında 344 kişi hesaplanmıştır. Daha sonra çok aşamalı örnek seçim yöntemiyle çalışanlar önce meslek gruplarına göre tabakalandırılmış, sayılarına göre orantılı yüzde ağırlıklandırma yapılmıştır. SPSS programı yardımıyla basit rasgele yöntem kullanılarak meslek gruplarına göre tabakalandırılmış kişilerden seçim yapılmıştır. Seçilmiş olan kişilere en az 2 kez gidilmiş ve ulaşılamamışsa listede bir alt kişiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Böylelikle seçilmiş kişiyle aynı bölümden olması sağlanmaya çalışılmıştır. Sekreter ve hizmetli personellere ait bir liste olmadığı için bu

gruplarda basit rasgele yöntem kullanılmamış, veriler gelişigüzel yöntemle ulaşılan kişilerden toplanmıştır. Temel bilimler çalışanları araştırma dışında bırakılmışlardır.

Tablo 1. Örnek büyüklüğü tablosu

Meslek Grupları	Sayı(n)	Evrendeki yüzdesi(%)	Örnek büyüklüğü
Öğretim Üyeleri	397	12	38
Uzman Hekimler	211	7	25
Asistan Hekimler	670	21	72
Hemşire/Ebe/Sağlık memuru/ sağlık teknikeri	985	31	108
Biyolog/Laborant	99	3	12
Sekreter + Hizmetli Personel	850	26	89
TOPLAM	3212	100	344

3.5. Dışlama Kriterleri

En az 1 yıldır DEÜ Hastanesi'nde çalışan ve halen çalışmakta olanlar araştırmaya dahil edilmişlerdir. Daha az süreyle hastanede çalışmış olan sağlık personeli, çalışma süreleri yetersiz bulunduğu için araştırma dışında bırakılmışlardır.

3.6. Motivasyon Faktörleri Ölçeği

Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerini ölçmek için kullanılan 'Motivasyon Faktörleri Ölçeği'; Kıdak ve Aksaraylı tarafından 2009 yılında oluşturulmuştur. (56) Bu ölçeğin oluşturulmasında, Sağlık Bakanlığı tarafından 2006 yılında hazırlanmış olan "Hastanelerde Performans ve Kaliteyi Geliştirme" çalışmaları kapsamında önerilen 57 maddeden oluşan 5'li Likert tipindeki soru formu kullanılmıştır. Soru formuna faktör analizleri ile geçerlilik ve güvenirlilik çalışmaları yapılmış, faktör değerlerine göre 45 madde 8 ayrı faktör alt başlığında toplanmıştır. Faktörlerin içerdikleri sorulara göre yapılan gruplamada faktörler sırasıyla; Tanınma; Çalışma Koşulları; Yönetim; Ücret; Sorumluluk; İlişkiler; Terfi ve İşin Kendisi olarak oluşturulmuştur. (56).

Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.92 olarak hesaplanmıştır.

Sorular tutum cümleleri olarak hazırlanmış ve 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Ölçekteki Likert Değerlendirmesi:

- 1) Hiç Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Tamamen katılıyorum

Tanınma başlığı altında çalışanların, ekip, katılımcılık ve uyum konularındaki değerlendirmeleri dokuz soru ile ele alınmıştır. Çalışma koşulları başlığı altında çalışanların mekan, iletişim, uygunluk, donanım, fiziksel ve teknik yapı hakkındaki düşünceleri yedi soru ile irdelenmiştir. Yönetim ve politikalar başlığı ile çalışanların süreklilik, bağlılık ve güven gibi konular hakkında düşünceleri yedi soru ile ele alınmıştır. Ücret ve prim sistemi başlığı altında çalışanların ücret ve prim belirleme yöntemi, performans ve prim sistemi hakkındaki görüşleri dört soru ile irdelenmiştir. Sorumluluk başlığı altında çalışanların karar verme, eleştiri, sorumluluk alma ve buna yönelik eğitim konuları hakkındaki düşünceleri beş soru ile değerlendirilmiştir. İlişkiler başlığı altında hastane içerisinde birimler arasında var olan ilişkiler dört soru ile incelenmiştir. Terfi başlığı altında çalışanların şu anda bulunduğu pozisyon, ast-üst ilişkileri ve ilerleme konuları dört soru ile ele alınmıştır. İşin kendisi başlığı altında işe kural, prosedür, iş yükü ve uygulamaları beş soru ile değerlendirilmiştir.(56)

Tablo 2. Ölçekteki faktörlerin tablosu

Motivatör Faktörler		Hijyen Faktörleri	
Tanınma	9 soru	Yönetim	7 soru
Sorumluluk	5 soru	Ücret	4 soru
İşin kendisi	5 soru	İlişkiler	4 soru
Terfi	4 soru	Çalışma koşulları	7 soru

Motivasyon faktörleri ölçeğinde bulunan 8 alt faktördeki toplam 45 tutum cümlesinin 13 tanesi olumsuz tutum cümleleridir. Faktörlere ait puanların ortalamaları ve ortanca değerleri, olumsuz tutum cümlelerinin yönü değiştirilerek hesaplanmıştır.

3.7. Araştırmanın Değişkenleri

3.7.1. Bağımlı Değişkenler

Araştırmanın bağımlı değişkenleri, DEÜ Hastanesi sağlık çalışanlarında motivasyon düzeyi ve ilişkili faktörlerdir. Motivasyon faktörleri ölçeğindeki 8 alt faktör araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Bu faktörler şunlardır:

Motivatör Faktörler

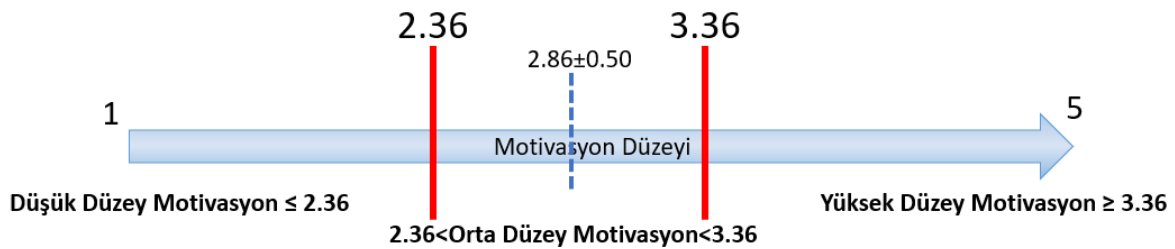
- Tanınma
- Sorumluluk
- İşin Kendisi
- Terfi

Hijyen Faktörleri

- Yönetim
- Ücret
- İlişkiler
- Çalışma Koşulları

Tutum cümlelerinden oluşan her bir faktörün ayrı ayrı puan ortalamalarının hesaplanmasıyla faktörlere göre çalışanların motivasyon puan ortalamaları hesaplanmıştır. Ortalamaların 1 değerine daha yakın olması çalışanların motivasyonlarının düşük düzeylerde olduğunu, 5 değerine daha yakın olması ise motivasyonlarının yüksek düzeylerde olduğunu göstermektedir. Motivasyon Faktörleri ölçeğine ait olan 8 alt faktörün tamamının ortalama-standart sapma değerleri ile ortanca ve min-max değerleri tanımlayıcı tablolarda verilmiştir. Ayrıca tüm motivasyon faktörlerinin birlikte değerlendirildiği ‘genel motivasyon puan ortalaması ve ortanca değeri’ de tanımlayıcı tablolarda sunulmuştur.

Çalışmamızda genel puan ve ölçekteki tüm faktörlerin yüksek, orta, düşük motivasyon olarak 3 grupta incelenebilmesi için ortalama değer ± 1 standart sapma değeri kullanılmıştır. Puanlar ortalama değer ± 1 standart sapma üzerinde ise yüksek, ortalama değer ± 1 standart sapma altında ise düşük, kalanları orta düzey olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 6. Motivasyon düzeyi değerlendirilmesi

3.7.1.1. Bağımlı değişkenlerin tanımları

Veri toplama formunda çalışanların motivasyon düzeylerini ölçmek için kullanılmış olan tutum cümleleri ve bulundukları gruplar yazılmıştır.

• Motivatör Faktörler

‘Tanınma’ Faktörü - 9 soru

- ✓ Ekibimizle birlikte verimli ve uyumlu çalışırız.
- ✓ Genel olarak iş arkadaşlarımdan memnunum.
- ✓ Çalışma arkadaşlarıma güvenirim.
- ✓ Çalıştığım yerde hastalık bulaşmaması için kurallar uygulanmakta.
- ✓ İş yerinde kişilerin fikirlerini açıkça ifade etmeleri kolaylaştırılır.
- ✓ İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum.
- ✓ Ekip üyeleri iş yerinde sık sık toplanır ve görüşür.
- ✓ Yaptığım işlerde hedef ve kalite belirlenmesine aktif katılıyorum.
- ✓ Ekip içinde haber ve kaynaklar içtenlikle paylaşılır.

‘Sorumluluk’ Faktörü – 5 soru

- ✓ Açık iletişim kurumun genelinde uygulanan bir tarzdır.
- ✓ İşimi nasıl yapacağımı karar vermede yeterince özgürüm.
- ✓ İşimle ilgili daha fazla eğitime ihtiyacım olduğunu düşünüyorum.*
- ✓ Her çalışan hastanede yapılan işleri üstlenmeye hazırdır.
- ✓ Yansız eleştirilere kurumumuzda daima değer verilir.

‘İşin Kendisi’ Faktörü – 5 soru

- ✓ Kurallar ve prosedürler/yönergeler iş yapmayı güçleştiriyor.*
- ✓ Anlaşmazlıklar çözülmediği için hep tekrarlanır.*
- ✓ Zaman zaman kurallara ters düşen uygulamalara göz yumuluyor.*
- ✓ İş yüküm her zaman çok fazla.*
- ✓ Genellikle gerçeklerden çok kişilerin duymak istedikleri konuşulur.*

‘Terfi’ Faktörü – 4 soru

- ✓ Pozisyonumdan daha iyi bir pozisyona geçme olanağım yok.*

- ✓ İletişim kopukluklarını daha çok ast-üst ilişkilerinde yaşıyorum.*
- ✓ Mümkün olursa hastaneden 12 ay içinde ayrılmayı düşünürüm.*
- ✓ Bir çalışan gerçekten çaba gösterdiğinde bir fark yaratabilir.

• **Hijyen Faktörleri**

‘Yönetim’ Faktörü – 7 soru

- ✓ Hastanenin stratejisi başarısının sürmesini sağlayacaktır.
- ✓ Bu hastanenin geleceği iyidir.
- ✓ Çalışanların tümü sürekli öğrenmeye açık ve isteklidirler.
- ✓ Buradaki yeni fikirler hızla kabul edilip uygulanır.
- ✓ Bu hastanede çalışıyor olmak bana gurur veriyor.
- ✓ Çatışmalar iki tarafın da memnun olacağı şekilde sonuçlanır.
- ✓ Bu hastaneyi yönetenlere güveniyorum.

‘Ücret’ Faktörü – 4 soru

- ✓ Maaşım performansım ile orantılıdır.
- ✓ Hastanede ücret belirleme yöntemi şeffaftır.
- ✓ Maaşım diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygun orandadır.
- ✓ Bu hastanede ödül ve cezalar hakça dağıtılır.

‘İlişkiler’ Faktörü – 4 soru

- ✓ Bölümler arası koordinasyon eksik.*
- ✓ Bazı bölümlere daha fazla imkan tanınmıyor.*
- ✓ Her bölüm kurumu ayrı yöne çekiyor.*
- ✓ Benzer hastanelerle kıyaslandığında onlar kadar performans ödemesi alıyorum.

‘Çalışma Koşulları’ Faktörü – 7 soru

- ✓ Çalıştığım mekan bakımlı ve düzenlidir.
- ✓ Çalıştığım yerin büyüklüğü, aydınlatma, ısısından memnunum.
- ✓ İletişim kopuklukları mesleki hatalara yol açabiliyor.*
- ✓ Yapılan işlerin, alınan eğitimle uyumla olmasına özen gösteriliyor.
- ✓ İşimi iyi bir şekilde yapabilmek için gereç ve donanıma sahibim.
- ✓ Benden beklenen iş ve sorumluluklar iyi tanımlanmıştır.
- ✓ Kullandığım gereç ve donanımı destekleyen teknik bakım yeterli.

Yukarıdaki soruların her birine hiç katılmıyorum – tamamen katılıyorum arasında değişen 5 derecede yanıtlar verilmiş ve her sorudan 1 – 5 arasında puan alınmıştır. Daha sonra tüm soruların aritmetik ortalaması alınarak genel motivasyon düzeyi hesaplanmıştır. Ayrıca her bir faktörün de aritmetik ortalamaları hesaplanarak faktörlere göre motivasyon düzeyleri belirlenmiştir. ‘*’ işaretli tutum cümleleri olumsuz tutum cümleleridir. Bulgular bölümünde ilgili faktör hesaplanırken bu cümlelerin yönü değiştirilerek hesaplanmıştır.

3.7.2. Bağımsız Değişkenler

- Yaş (Sürekli veri)
- Cinsiyet: Kadın/ Erkek
- Medeni Durum: Evli/ Bekar/
- Eğitim Düzeyi: İlköğretim/ Lise/ Yüksek Okul/ Lisans/ Yüksek Lisans/ Doktora
- Meslek: Öğretim Üyesi/ Uzman Hekim/ Asistan Hekim/ Hemşire-Ebe/ Sağlık Memuru- Sağlık Teknikeri/ Laborant-Biyolog/ Hizmetli Personel
- Çalıştığınız klinik: Acil Servis/ Dahili Birimler/ Cerrahi Birimler/ Yoğun Bakım/ Laboratuvar/ Diğer
- Kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz? (Sürekli veri)
- Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? (Sürekli veri)
- Kaç yıldır bu bölümde çalışıyorsunuz? (Sürekli veri)
- Gelir durumu: 0-2499 TL/ 2500-4999 TL/ 5000-7499 TL/ 7500 TL ve üzeri
- Gelir algısı: Gelirim giderimden az/ Gelirim giderime eşit/ Gelirim giderimden fazla
- Nöbet tutuyor musunuz? Evet/ Hayır
- Nöbet tutuyorsanız ayda kaç nöbet tutuyorsunuz? (Sürekli veri)
- Son 1 yıl içinde ne kadar izin kullandınız? 0-5 gün/ 6-12gün/ 13-20 gün/ 21 gün ve üzeri
- İzin alma konusunda problem yaşıyor musunuz? Evet/ Hayır/ Kısmen

3.8. Ulaşma Oranı

Toplam örnek büyüklüğü 344 kişi olarak hesaplanmıştır. Öğretim üyelerinde; 38 kişiden 26 kişiye, uzman hekimlerde; 25 kişiden 19 kişiye, asistan hekimlerde; 72 kişiden 64 kişiye, hemşireler/ebe/sağlık memuru/sağlık teknikerlerinde; 108 kişiden 83 kişiye,

biyolog/laborantlarda; 12 kişiden 12 kişiye, sekreter ve hizmetlilerde; 89 kişiden 68 kişiye (22 sekreter ve 46 hizmetli) olmak üzere toplamda 272 kişiye ulaşılmıştır. Ulaşma oranı %79.3'tür. Ulaşılan kişilerin meslek gruplarına göre dağılımı ve yüzdeleri tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Ulaşılan kişi sayıları ve oranları tablosu

Meslek Grupları	Örnekteki kişi sayısı	Ulaşılan kişi sayısı ve örnekteki yüzdesi(%)
Öğretim Üyeleri	38	26 (%68)
Uzman Hekimler	25	19 (%76)
Asistan Hekimler	72	64 (%89)
Hemşire/Ebe/Sağlık memuru/ sağlık teknikeri	108	83 (%77)
Biyolog/Laborant	12	12 (%100)
Sekreter + Hizmetli Personel	89	68 (%76)
TOPLAM	344	272 (%79.3)

Ulaşılamama nedeni olarak başlıca; seçilmiş kişilerin iş yoğunluğu sebebiyle zamanın olmadığını söylemeleri ve çalışmaya katılmak istememeleridir. Bir başka neden ise bazı sağlık çalışanları çok sık çalışma yapıldığını belirtmişler ve çalışmaya katılmayı reddetmişlerdir. Ayrıca hastanenin çok dinamik bir organizasyon olması nedeniyle çalışan kişilerin veya çalışan kişilerin yerlerinin değişmiş olması ve listelerin son yıl itibarıyla güncellenememiş olması da ulaşılma oranında düşüşe neden olmuştur.

3.9. Veri Toplama Yöntemi

Hazırlanan veri toplama formunda katılımcıların sosyodemografik özellikleri ve diğer özellikleriyle ilgili 15 soru ve 45 tutum cümlesinden oluşan motivasyon faktörleri ölçeği bulunmaktadır. (EK 1). Anket formunun ön testi DEÜTF halk sağlığı anabilim dalındaki 8 kıdemli asistan hekim ile yapılmış, önerilere göre veri toplama formunda bazı düzenlemeler yapılmıştır. Veri toplama araştırmacı tarafından Mart 2019 ile Ekim 2019 ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Veri toplama esnasında katılımcının yanında bulunulmuş ya da veri toplama formu verilip ertesi gün teslim alınmıştır.

3.10. Analizler

Veri analizi SPSS 22.0 kullanılarak yapılmıştır. Ölçekte bulunan olumsuz tutum cümleleri SPSS programı ile yönü diğer sorularla aynı olacak şekilde olumluya çevrilerek (yeniden kodlanarak) analiz edilmiştir. Tanımlayıcı bulgular, kategorik değişkenler yüzde dağılımları şeklinde; sürekli değişkenler ortalama $\pm$ standart sapma, ortanca ile en düşük ve en yüksek değerler biçiminde sunulmuştur. Çalışanların sosyodemografik özellikleriyle motivasyon puanları arasındaki ilişkilerini belirlemede tek değişkenli analizlerde t testi, çok değişkenli analizlerde ise ANOVA (post hoc Tukey), Kruskal Wallis ve Lojistik Regresyon (enter metodu) kullanılmıştır. Genel puan ve ölçekteki tüm faktörlerin yüksek, orta, düşük motivasyon olarak 3 grupta incelenebilmesi için ortalama değer $\pm$ 1 standart sapma değeri kullanılmıştır. Puanlar ortalama değer $\pm$ 1 standart sapma üzerinde ise yüksek, ortalama değer $\pm$ 1 standart sapma altında ise düşük, kalanları orta düzey olarak değerlendirilmiştir.

Lojistik regresyon analizleri yapılırken her bir faktör için ortanca değerler üzerinden yüksek ve düşük motivasyon olacak şekilde 2 grup belirlenerek yapılmıştır. Lojistik regresyon analizine ait sonuçlar Odds Ratio (OR) ve %95 güven aralıkları ile sunulmuştur. Lojistik regresyon modeline konulacak değişkenler tek değişkenli analizlerde anlamlı sonuçlar bulunan değişkenler arasından seçilmiştir. Bu nedenle her bir lojistik regresyon analizinde modele alınan değişkenler farklı olmuştur. Lojistik regresyon analizlerinde bağımsız değişkenler cinsiyet (0=kadın, 1=erkek), medeni durum (0=evli, 1=bekar), meslek 3 grup (0=hekimler, 1=hemşire-ebe-sağlık memuru-sağlık teknikeri, 2= diğer sağlık personeli), çalışılan birim (0=dahili bilimler, 1=cerrahi bilimler), gelir durumu 3 grup (0=7500 TL ve üzeri, 1=2500-7499 TL, 2=2499 TL ve altı), gelir algısı (0= gelirim giderimden fazla, 1= gelirim giderime eşit, 2=gelirim giderimden az), izin almada problem yaşama durumu 2 grup (0=hayır, 1=evet-kısmen), izin gün sayısı (0= 13 gün ve üzeri, 1= 12 gün ve altı) olacak şekilde kurulmuştur. Yaş değişkeni, DEÜ Hastanesi çalışma yılı ve aylık nöbet sayısı değişkenleri modelde sürekli değişken olacak şekilde bulunmaktadır.

İstatistiksel testler için anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir. Etki büyüklüklerini (effect size) gösterebilmek için t testlerinde Cohen's d kullanılmıştır. Cohen's d için; < 0.2 ise etki büyüklüğünün zayıf; 0,5 olması orta; > 0.8 olması ise kuvvetli olarak tanımlanmıştır. ANOVA testlerinde ise eta kare (eta kare için; küçük: 0.01; orta: 0.059; büyük: 0.138 değerleri tanımlanmıştır) istatistikleri kullanılmıştır. Motivasyon faktörlerinin birbirleri arasındaki ilişki ise pearson korelasyon analizi ve çoklu lineer regresyon analizi (enter metodu) ile incelenmiştir.

3.11. Araştırmanın Kısıtlılıkları ve Güçlü Yanları

- Kesitsel çalışma olması nedeniyle neden-sonuç ilişkisini açıklamada kanıt değeri düşüktür.
- Katılımcılara isim üzerine gidilmesi bazı katılımcılar tarafından çekincelere yol açmış ret sayısını artırmış, katılım oranında düşmelere neden olmuştur.
- Veri toplama esnasında katılımcıların birçoğunun oldukça yoğun çalışıyor olmaları anketlere verilen cevapları etkilemiş olabilir.
- Bir üniversite hastanesinde sağlık çalışanlarının mesleklere göre motivasyon açısından değerlendirilmesinin bu derecede ayrıntılı olarak yapılması çalışmanın güçlü yanını oluşturmaktadır.

3.12. Araştırmanın Etik Onayı ve İzinler

Dokuz Eylül Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu'nun 13.02.2019 tarih ve 2019/03-45 numaralı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır (EK 2). DEÜ Hastanesi çalışanlarına anketlerin uygulanabilmesi için Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Başhekimliği'nden 72292585- 10.99-E.5170 sayı ve 17.01.2019 tarihli kurum izni alınmıştır (EK 3). Ayrıca motivasyon faktörleri ölçeğinin veri toplama formunda kullanılabilmesi için ölçeğin yazarından izin alınmıştır.

3.13. Araştırmanın Bütçesi

Araştırma araştırmacının kendi olanaklarıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmayı destekleyen herhangi bir kuruluş veya araştırma fonu yoktur.

3.14. Araştırmanın Zaman Çizelgesi

	2018												2019												2020					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Konu seçimi																														
Literatür inceleme																														
Hazırlık-ön çalışma																														
Etik kurul onayı																														
Veri toplama																														
Veri Girişi																														
Veri Analizi																														
Yazım																														

Şekil 7. Araştırmanın zaman çizelgesi

4. BULGULAR

DEÜ Hastanesi sağlık çalışanlarında motivasyon düzeyi ve ilişkili faktörleri belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada 272 kişiye ulaşıldı. Ulaşma oranı %79.3'tür.

4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Tablo 4.Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

n= 272	Sayı	%
Cinsiyet		
Kadın	178	65.4
Erkek	94	34.6
Yaş Grupları		
20-24	2	0.7
25-29	82	30.1
30-34	49	18.0
35-39	50	18.4
40-44	42	15.4
45-49	25	9.2
50 ve üzeri	22	8.1
Medeni Durum		
Evli	164	60.3
Bekar	108	39.7
Öğrenim Durumu		
İlköğretim	7	2.6
Lise	40	14.7
Yüksek Okul	26	9.6
Lisans	137	50.4
Yüksek Lisans	17	6.3
Doktora	45	16.5

Tablo 4'te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların 178'i (%65.4) kadın, 94'ü (%34.6) erkekti. Araştırma grubunun yaş ortalaması 35.86 ± 8.5 , yaş ortanca değeri 35 (23 – 65) yılı. Araştırma grubu 5'er yaş aralıklarla bölümlendirildiğinde ise en büyük bölümün 82 kişiyle

(%31.1) 25-29 yaş aralığında olduğu görülmüştür. 20-24 yaş grubu ise 2 kişiyle en az kişilik bölümü oluşturmaktadır. Araştırma grubunun öğrenim grubuna göre dağılımına bakacak olursak, en büyük bölümü 137 kişiyle (%50.4) lisans mezunları oluşturmaktadır. En küçük bölümü ise 7 kişiyle(%2.6) ilköğretim mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 5.Araştırma Grubunun Mesleksel Özelliklerine Göre Dağılımı

n=272	Sayı	%
Meslek		
Öğretim Üyesi	26	9.6
Uzman Hekim	19	7.0
Asistan Hekim	64	23.5
Hemşire/Ebe/Sağlık Memuru/Sağlık Teknikeri	83	30.5
Laborant/Biyolog	12	4.4
Sekreter	22	8.1
Hizmetli Personel	46	16.9
Çalışılan Klinik		
Acil Servis	12	4.4
Dahili Bilimler	122	44.9
Cerrahi Birimler	82	30.1
Yoğun Bakım	26	9.6
Laboratuvar	30	11.0
Meslekteki çalışma süresi		
1-4 yıl	74	27.2
5-9 yıl	55	20.2
10-14 yıl	54	19.9
15-19 yıl	33	12.1
20 yıl ve üzeri	56	20.6
DEÜ Hastanesi çalışma süresi(n=271)		
1-4 yıl	107	39.3
5-9 yıl	41	15.1
10-14 yıl	47	17.3
15-19 yıl	32	11.8

20 yıl ve üzeri	44	16.2
Çalıştığı bölümdeki süre(n=270)		
1-4 yıl	146	53.7
5-9 yıl	41	15.1
10-14 yıl	39	14.3
15-19 yıl	23	8.5
20 yıl ve üzeri	21	7.7

Tablo 5’te görüldüğü üzere, araştırma grubunun mesleklere göre dağılımına bakılırsa en büyük grubu hemşire/ebe/sağlık memuru/sağlık teknikeri 83 kişiyle (%30.5) grubunun oluşturduğu görülmektedir. En küçük grup ise 12 kişiyle (%4.4) laborant/biyolog grubu olmuştur. Sekreter ve hizmetli grubu büyüklüğü örnek hesaplamasında birlikte alınmıştır fakat oranlarına göre ağırlıklandırılarak ayrı ayrı kişi sayılarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışılan kliniklere göre incelendiğinde dahili bilimler 122 kişiyle (%44.9) araştırma grubunun en büyük grubu olmuştur. Acil servis ise 12 kişiyle (%4.4) en küçük grubu oluşturmaktadır. Araştırma grubunun mesleğindeki çalışma süresi ortalaması 11.6 ± 8.7 yıl (1 – 45) olmuştur. DEÜ Hastanesi çalışma süresi ortalaması 9.7 ± 8.1 yıl (1 – 32) olmuştur. En son bulunan bölümün süre ortalaması ise 7.1 ± 6.8 yıl (1 – 31) olmuştur.

Tablo 6. Araştırma Grubunun Ekonomik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Sayı	%
Gelir Durumu(n=271)		
0-2499 TL	45	16.3
2500-4999 TL	82	30.4
5000-7499 TL	75	27.6
7500 TL ve üzeri	69	25.4
Gelir algısı(n=268)		
Gelirim giderimden az	129	47.4
Gelirim giderime eşit	107	39.3
Gelirim giderimden fazla	32	11.3

Araştırma grubunun ekonomik özelliklerine göre dağılımı incelendiğinde 82 kişiyle (%30.4) 2500 – 4999 TL geliri olan kişiler en büyük grubu oluşturmaktadır. En küçük grubu ise 44

kişiyle (%16.3) 0 – 2499 TL geliri olanlar oluşturmuştur. Araştırma grubunda 129 kişi (%47.4) gelirinin giderinden daha az olduğunu belirtmişlerdir. 32 kişi ise (%11.3) gelirinin giderinden daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 7. Araştırma Grubunun Çalışma Özelliklerine Göre Dağılımı

	Sayı	%
Aylık nöbet sayısı(n=269)		
0 gün	136	50.5
1-4 gün	32	11.8
5-9 gün	76	27.9
10-14 gün	25	9.2
Son 1 yıl içindeki izin(n=268)		
0-5 gün	54	19.9
6-12 gün	80	29.4
13-20 gün	109	40.1
21 gün ve üzeri	25	9.2
İzin alma konusundaki problem durumu(n=269)		
Evet	68	25.0
Hayır	96	35.3
Kısmen	106	38.6

Araştırma grubu çalışma özelliklerine göre incelendiğinde en büyük grup olarak 136 katılımcı (%50.5) nöbet tutmadıklarını belirtmişlerdir. Tüm grubun nöbet sayısı ortalaması ayda 3.2 ± 3.7 gün (0 - 12) olmuştur. Nöbet tuttuklarını belirten kişilerin nöbet ortalaması incelendiğinde 6.4 ± 2.7 gün (1-12) olduğu görülmüştür. Araştırma grubu izin sayılarına göre gruplandırılarak incelendiğinde 109 kişi (% 40.1) son 1 yıl içinde 13-20 gün arasında izin kullandığını belirterek en büyük grubu oluşturmuşlardır. 25 kişi (%9.2) ise 21 gün ve üzeri izin kullandıklarını belirterek en küçük grubu oluşturmuşlardır. Araştırma grubundaki 106 kişi (%38.6) izin alma konusunda kısmen problem yaşadıklarını belirtmişlerdir (Tablo 7).

4.2 Motivasyon Faktörleri Bulguları

Tüm motivasyon faktörlerinin ortalaması (genel puan ortalaması), ortanca değeri tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. Tüm motivasyon faktörlerinin genel puan ortalaması ve ortanca değeri

n= 272	Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	Minimum	Maximum	Çarpıklık	Basıklık
Genel Puan Ortalaması	2.86*	0.50	2.88*	1.51	4.40	-0.47**	-0.134**

*Olumsuz tutum cümlelerinin yönü değiştirilerek hesaplanmıştır.

**Kolmogorov Smirnov p:0.2

Tüm motivasyon faktörleri değerlendirildiğinde çalışanların genel puan ortalaması 5 üzerinden 2.86 ± 0.50 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre çalışanların motivasyon düzeyinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Dağılım Kolmogorov Smirnov istatistiksel değerlendirmesine göre normal dağılıma uymaktadır.

Tablo 9. Tanınma Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri

‘Tanınma’ Faktörü Tutum Cümleleri	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Tanınma Faktörü Ortalaması ve SS	Tanınma Faktörü Ortanca değeri ve min-max değerler	Çarpıklık ve Basıklık değerleri
Ekibimizle birlikte verimli ve uyumlu çalışırız.	271	3.94	0.94	3.49±0.74	3.55 1.22- 5.0	-0.34 0.94
Genel olarak iş arkadaşlarımdan memnunum.	271	3.96	0.91			
Çalışma arkadaşlarıma güvenirim.	271	3.85	0.96			
Çalıştığım yerde hastalık bulaşmaması için kurallar uygulanmakta.	271	3.51	1.12			
İş yerinde kişilerin fikirlerini açıkça ifade etmeleri kolaylaştırılır.	272	3.27	1.04			
İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum.	271	3.28	1.07			
Ekip üyeleri iş yerinde sık sık toplanır ve görüşür.	269	3.28	1.09			
Yaptığım işlerde hedef ve kalite belirlenmesine aktif katılıyorum.	272	3.12	1.11			
Ekip içinde haber ve kaynaklar içtenlikle paylaşılır.	272	3.31	1.12			

Tanınma faktörü tutum cümleleri incelendiğinde, en düşük ortalamayı 3.12 ± 1.11 puan ortalaması ile ‘Yaptığım işlerde hedef ve kalite belirlenmesine aktif katılıyorum’ cümlesi almıştır. En yüksek ortalamayı ise 3.96 ± 0.91 ile ‘Genel olarak iş arkadaşlarımdan memnunum’ cümlesi almıştır. Tanınma faktörü puan ortalamasının ise 3.49 ± 0.74 ile yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Sorumluluk Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri

‘Sorumluluk’ Faktörü Tutum Cümleleri	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Sorumluluk Faktörü Ortalaması ve SS	Sorumluluk Faktörü Ortanca değeri ve min-max değerler	Çarpıklık ve Basıklık değerleri
Açık iletişim kurumun genelinde uygulanan bir tarzıdır.	269	2.51	0.99	$2.90 \pm 0.48^{**}$	3.0^{**} 1.2-4.0	-0.29 0.17
İşimi nasıl yapacağımı karar vermede yeterince özgürüm.	271	3.1	1.08			
İşimle ilgili daha fazla eğitime ihtiyacım olduğunu düşünüyorum.*	271	3.14	1.19			
Her çalışan hastanede yapılan işleri üstlenmeye hazırdır.	271	2.59	1.04			
Yansız eleştirilere kurumumuzda daima değer verilir.	270	3.17	1.10			

*Olumsuz tutum cümleleridir.

**‘Sorumluluk’ faktörü puan ortalaması hesaplanırken tutum cümlelerinin yönü değiştirilmiştir.

Sorumluluk faktörü tutum cümleleri incelendiğinde, en düşük ortalamayı 2.51 ± 0.99 puan ortalaması ile ‘Açık iletişim kurumun genelinde uygulanan bir tarzıdır’ cümlesi almıştır. En yüksek ortalamayı ise 3.17 ± 1.10 ile ‘Yansız eleştirilere kurumumuzda daima değer verilir’ cümlesi almıştır. ‘Her çalışan hastanede yapılan işleri üstlenmeye hazırdır’ tutum cümlesi de 2.59 ± 1.04 ortalama ile oldukça düşük bir puan almıştır. Sorumluluk faktörü puan ortalamasının ise 2.90 ± 0.48 ile orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 11. İşin Kendisi Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri

‘İşin Kendisi’ Faktörü Tutum Cümleleri	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	İşin Kendisi Faktörü Ortalaması ve SS	İşin Kendisi Faktörü Ortanca değeri ve min- max değerler	Çarpıklık ve Basıklık değerleri
Kurallar ve prosedürler/yönergeler iş yapmayı güçleştiriyor.*	272	2.51**	1.12	2.33±0.69**	2.2** 1.0-5.0	0.37 0.46
Anlaşmazlıklar çözümlemediği için hep tekrarlanır.*	272	2.16**	0.99			
Zaman zaman kurallara ters düşen uygulamalara göz yumuluyor.*	272	2.61**	1.05			
İş yüküm her zaman çok fazla.*	272	2.04**	1.02			
Genellikle gerçeklerden çok kişilerin duymak istedikleri konuşulur.*	270	2.31**	1.04			

* Olumsuz tutum cümleleridir.

**‘İşin Kendisi’ faktörü puan ortalaması hesaplanırken tutum cümlelerinin yönü değiştirilmiştir.

İşin kendisi faktörü tutum cümleleri incelendiğinde, en yüksek ortalamayı 2.61 ± 1.05 puan ortalaması ile ‘Zaman zaman kurallara ters düşen uygulamalara göz yumuluyor’ cümlesi almıştır. En düşük ortalamayı ise 2.04 ± 1.02 ile ‘İş yüküm her zaman çok fazla’ cümlesi almıştır. ‘Anlaşmazlıklar çözülmediği için hep tekrarlanır’ tutum cümlesi de 2.16 ± 0.99 ortalama ile oldukça düşük bir puan almıştır. Olumsuz tutum cümlelerinin bu cümledeki gibi düşük puan ortalamasına sahip olması çalışanın bu konu ile sık karşılaştığını ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. İşin kendisi faktörü puan ortalamasının ise 2.33 ± 0.69 ile düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Terfi Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri

‘Terfi’ Faktörü Tutum Cümleleri	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Terfi Faktörü Ortalaması ve SS	Terfi Faktörü Ortanca değeri ve min- max değerler	Çarpıklık ve Basıklık değerleri
Pozisyonumdan daha iyi bir pozisyona geçme olanağım yok.*	272	2.86**	1.13	$2.96 \pm 0.73^{**}$	3.0** 1.0-4.75	-0.61 -0.30
İletişim kopukluklarını daha çok ast-üst ilişkilerinde yaşıyorum.*	271	2.73**	1.09			
Mümkün olursa hastaneden 12 ay içinde ayrılmayı düşünürüm.*	270	2.97**	1.37			
Bir çalışan gerçekten çaba gösterdiğinde bir fark yaratabilir.	270	3.24	1.22			

* Olumsuz tutum cümleleridir.

**‘Terfi’ faktörü hesaplanırken tutum cümlelerinin yönü değiştirilmiştir

Terfi faktörü tutum cümleleri incelendiğinde, en düşük ortalamayı 2.73 ± 1.09 puan ortalaması ile ‘İletişim kopukluklarını daha çok ast-üst ilişkilerinde yaşıyorum’ cümlesi almıştır. En yüksek ortalamayı ise 3.24 ± 1.22 ile ‘Bir çalışan gerçekten çaba gösterdiğinde bir fark yaratabilir’ cümlesi almıştır. Bu faktöre ait tutum cümlelerinin ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Terfi faktörü puan ortalamasının ise 2.96 ± 0.73 ile orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Yönetim Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri

‘Yönetim’ Faktörü Tutum Cümleleri	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Yönetim Faktörü Ortalaması ve SS	Yönetim Faktörü Ortanca değeri ve min- max değerler	Çarpıklık ve Basıklık değerleri
Hastanenin stratejisi başarısının sürmesini sağlayacaktır.	270	2.80	1.15	2.75 ± 0.87	2.66 1.0-5.0	0.12 -0.25
Bu hastanenin geleceği iyidir.	267	2.47	1.07			
Çalışanların tümü sürekli öğrenmeye açık ve isteklidirler.	271	2.80	1.06			
Buradaki yeni fikirler hızla kabul edilip uygulanır.	271	2.68	1.09			
Bu hastanede çalışıyor olmak bana gurur veriyor.	271	3.06	1.10			
Çatışmalar iki tarafın da memnun olacağı şekilde sonuçlanır.	272	2.72	0.98			
Bu hastaneyi yönetenlere güveniyorum.	272	2.71	1.13			

Yönetim faktörü tutum cümleleri incelendiğinde, en düşük ortalamayı 2.47 ± 1.07 puan ortalaması ile ‘Bu hastanenin geleceği iyidir.’ cümlesi almıştır. En yüksek ortalamayı ise 3.06 ± 1.10 ile ‘Bu hastanede çalışıyor olmak bana gurur veriyor’ cümlesi almıştır. Yönetim faktörü puan ortalamasının ise 2.75 ± 0.87 ile orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Ücret Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri

‘Ücret’ Faktörü Tutum Cümleleri	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Ücret Faktörü Ortalaması ve SS	Ücret Faktörü Ortanca değeri ve min- max değerler	Çarpıklık ve Basıklık değerleri
Maaşım performansıyla orantılıdır.	272	2.05	1.05	2.27 ± 0.84	2.25 1.0-4.5	0.21 -0.85
Hastanede ücret belirleme yöntemi şeffaftır.	272	2.31	1.16			
Maaşım diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygun orandadır.	271	2.42	1.12			
Bu hastanede ödül ve cezalar hakça dağıtılır.	271	2.34	0.97			

Ücret faktörü tutum cümleleri incelendiğinde, en düşük ortalamayı 2.05 ± 1.05 puan ortalaması ile ‘Maaşım performansıyla orantılıdır’ cümlesi almıştır. En yüksek ortalamayı ise 2.42 ± 1.12 ile ‘Maaşım diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygun orandadır’ cümlesi almıştır. Ücret faktörü puan ortalamasının ise 2.27 ± 0.84 ile düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 15. İlişkiler Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri

‘İlişkiler’ Faktörü Tutum Cümleleri	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	İlişkiler Faktörü Ortalaması ve SS	İlişkiler Faktörü Ortanca değeri ve min- max değerler	Çarpıklık ve Basıklık değerleri
Bölümler arası koordinasyon eksik.*	271	2.38**	1.07	2.45±0.60**	2.5** 1.0-4.0	-0.20 -0.11
Bazı bölümlere daha fazla imkan tanınıyor.*	271	2.37**	0.89			
Her bölüm kurumu ayrı yöne çekiyor.*	270	2.59**	0.89			
Benzer hastanelerle kıyaslandığında onlar kadar performans ödemesi alıyorum.	270	2.47	1.03			

* Olumsuz tutum cümleleridir.

**‘İlişkiler’ faktörü hesaplanırken tutum cümlelerinin yönü değiştirilmiştir

İlişkiler faktörü tutum cümleleri incelendiğinde, en düşük ortalamayı 2.37 ± 0.89 puan ortalaması ile ‘Bazı bölümlere daha fazla imkan tanınıyor’ cümlesi almıştır. En yüksek ortalamayı ise 2.59 ± 0.89 ile ‘Her bölüm kurumu ayrı yöne çekiyor’ cümlesi almıştır. Yine bu olumsuz tutum cümlesi ortalamasının düşük çıkması çalışanların bu durumla sık karşılaştıklarını ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini göstermektedir. İlişkiler faktörü puan ortalamasının ise 2.45 ± 0.60 ile orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Çalışma Koşulları Faktörleri puan ortalaması ve ortanca değeri

‘Çalışma Koşulları’ Faktörü Tutum Cümleleri	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Çalışma Koşulları Faktörü Ortalaması ve SS	Çalışma Koşulları Faktörü Ortanca değeri ve min-max değerler	Çarpıklık ve Basıklık değerleri
Çalıştığım mekan bakımlı ve düzenlidir.	272	3.30	1.14	3.05±0.73**	3.14** 1.14-4.71	-0.11 -0.31
Çalıştığım yerin büyüklüğü, aydınlatma, ısısından memnunum.	272	3.00	1.33			
İletişim kopuklukları mesleki hatalara yol açabiliyor.*	271	2.13**	1.12			
Yapılan işlerin, alınan eğitimle uyumla olmasına özen gösteriliyor.	272	3.38	1.14			
İşimi iyi bir şekilde yapabilmek için gereç ve donanıma sahibim.	272	3.33	1.08			
Benden beklenen iş ve sorumluluklar iyi tanımlanmıştır.	271	3.32	1.11			
Kullandığım gereç ve donanımı destekleyen teknik bakım yeterli.	271	2.92	1.13			

* Olumsuz tutum cümleleridir.

**‘Çalışma Koşulları’ faktörü hesaplanırken tutum cümlelerinin yönü değiştirilmiştir

Çalışma koşulları faktörü tutum cümleleri incelendiğinde, en düşük ortalamayı 2.13 ± 1.12 puan ortalaması ile ‘İletişim kopuklukları mesleki hatalara yol açabiliyor’ cümlesi almıştır. En yüksek ortalamayı ise 3.38 ± 1.14 ile ‘Yapılan işlerin, alınan eğitimle uyumla olmasına özen gösteriliyor’ cümlesi almıştır. Çalışma koşulları faktörü puan ortalamasının ise 3.05 ± 0.73 ile orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 17’de motivasyon düzeyleri özetlenerek sunulmuştur. Araştırmamızda DEÜ Hastanesi sağlık çalışanlarına ait motivasyon faktörlerinden yalnızca tanınma faktörü motivasyon düzeyi yüksek saptanmıştır. Sorumluluk, terfi, yönetim, ilişkiler, çalışma koşulları faktörleri motivasyon düzeyleri orta seviyede bulunmuştur. Ücret ve işin kendisi faktörlerinin motivasyon düzeyleri ise düşük bulunmuştur. En yüksek puan ortalamasına sahip faktör tanınma faktörü, en düşük ortalamaya sahip faktör ise ücret faktörü olmuştur.

Tablo 17. Genel puan ortanca değerine göre faktörlerin motivasyon düzeyleri

	Ortalama± SS	Ortanca	Minimum	Maksimum	Motivasyon düzeyi
Genel puan	2.86 ± 0.50	2.88	1.51	4.40	Orta
Tanınma faktörü	3.49 ± 0.74	3.55	1.52	5.0	Yüksek
Çalışma koşulları faktörü	3.05 ± 0.73	3.14	1.14	4.71	Orta
Terfi faktörü	2.96 ± 0.73	3.0	1.0	4.74	Orta
Sorumluluk faktörü	2.90 ± 0.48	2.2	1.0	5.0	Orta
Yönetim faktörü	2.75 ± 0.87	2.66	1.0	5.0	Orta
İlişkiler faktörü	2.45 ± 0.60	2.5	1.0	4.0	Orta
İşin kendisi faktörü	2.33 ± 0.69	2.2	1.0	5.0	Düşük
Ücret faktörü	2.27 ± 0.84	2.25	1.0	4.5	Düşük

4.3.Çözümleyici Bulgular

Tablo 18’de cinsiyet ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasında ilişki t testi ile sunulmuştur. Cinsiyet ile motivasyon faktörleri arasından sadece yönetim faktörü ortalaması arasında düşük düzeyde etki değeri (Cohen’s $d=0.250$) olan anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p=0.04$) Bu sonuç, kadınların motivasyon puanının erkeklere göre yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. Cinsiyet ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

Cinsiyet	Genel Puan Ort.	Tanınma	Çalışma Koşulları	Yönetim	Ücret	So- rumlu luk	İlişki- ler	Terfi	İşin Kendi si
Kadın n=178	2.89± 0.50	3.56± 0.70	3.10± 0.70	2.82± 0.82	2.31± 0.85	2.90± 0.47	2.44± 0.60	2.93± 0.73	2.34± 0.64
Erkek n=94	2.80± 0.49	3.38± 0.80	2.97± 0.76	2.60± 0.93	2.20± 0.84	2.89± 0.89	2.46± 0.61	3.02± 0.74	2.30± 0.78
p değeri*	0.16	0.63	0.17	0.04	0.33	0.88	0.75	0.34	0.64

*t testi

Tablo 19’da medeni durum ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki t testi ile sunulmuştur. Medeni durum ile motivasyon faktörleri arasında genel puan ortalaması, çalışma koşulları faktörü, yönetim faktörü ve işin kendisi faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuca göre evlilerde bekarlara göre motivasyon genel puan ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir ($p= 0.008$, Cohen’s $d= 0.343$). Yine aynı şekilde evli olanlarda çalışma koşulları ($p= 0.02$, Cohen’s $d= 0.273$), yönetim ($p= 0.01$, Cohen’s $d= 0.302$) ve işin kendisi ($p= 0.001$, Cohen’s $d= 0.435$) faktörleri puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Medeni durum ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

Medeni durum	Genel Puan Ort.	Tanınma	Çalışma Koşulları	Yönetim	Ücret	Sorumluluk	İlişkililer	Terfi	İşin Kendisi
Evli n=164	2.93± 0.48	3.55± 0.72	3.13± 0.68	2.85± 0.85	2.33± 0.87	2.92± 0.44	2.48± 0.61	2.99± 0.69	2.44± 0.71
Bekar n=108	2.76± 0.51	3.41± 0.76	2.93± 0.78	2.59± 0.87	2.18± 0.79	2.87± 0.52	2.40± 0.58	2.92± 0.79	2.15± 0.62
p değeri*	0.008	0.13	0.02	0.01	0.17	0.47	0.28	0.48	0.001

*t testi

Tablo 20’de yaş grupları ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki sunulmuştur. 20-24 yaş aralığında sadece 2 kişi bulunması sebebiyle bu 2 kişi 25-29 yaş aralığındaki gruba dahil edilmiştir. Yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda yaş grupları ile çalışma koşulları, yönetim, ücret ve işin kendisi motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. İstatistiksel anlamlılığın hangi grup ya da gruplardan geldiğini saptayabilmek için ileri analizler (post-hoc) yapılmıştır. Bu sonuca göre 50 yaş üzerinde çalışanların diğer çalışanlara göre çalışma koşulları, yönetim ve işin kendisi faktörleri açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde motivasyon puanları daha yüksektir. Ücret değişkeni açısından ise 50 yaş ve üzeri çalışanlar dışında en genç grup olan 20-29 yaş grubunda da puan anlamlı olarak yüksektir. Bu durum işe yeni başlayan grubun ücret açısından 30-49 yaş grubuna göre daha motive olduğunu göstermektedir.

Tablo 20. Yaş grupları ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

Yaş grupla rı	Genel Puan Ort.	Tanın ma	Çalış ma Koşul ları	Yönet im	Ücret	Soru mlulu k	İlişkil er	Terfi	İşin Kendi si
20-29 n=84	2.80± 0.52	3.38± 0.72	2.90± 0.76	2.56± 0.87	2.50± 0.76	2.93± 0.51	2.40± 0.59	2.92± 0.80	2.24± 0.70
30-34 n=49	2.79± 0.59	3.61± 0.90	2.94± 0.79	2.61± 0.94	2.06± 0.82	2.82± 0.48	2.34± 0.70	2.95± 0.78	2.18± 0.64
35-39 n=50	2.86± 0.48	3.49± 0.68	3.16± 0.68	2.86± 0.86	2.16± 0.88	2.95± 0.49	2.35± 0.59	2.87± 0.69	2.20± 0.66
40-44 n= 42	2.94± 0.39	3.59± 0.72	3.21± 0.64	2.88± 0.87	2.11± 0.86	2.84± 0.37	2.62± 0.57	2.94± 0.69	2.64± 0.73
45-49 n=25	2.94± 0.41	3.39± 0.69	3.04± 0.60	2.90± 0.57	2.25± 0.90	2.92± 0.49	2.59± 0.48	3.26± 0.57	2.52± 0.66
>50 n=22	3.07± 0.45	3.63± 0.65	3.33± 0.74	3.12± 0.82	2.48± 0.89	2.94± 0.50	2.62± 0.52	3.06± 0.67	2.56± 0.69
p değeri*	0.17	0.41	0.04	0.03	0.02	0.70	0.07	0.34	0.00

*Kruskal Wallis testi

Tablo 21’de meslek grupları ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki sunulmuştur. Sorumluluk motivasyon faktörü dışında diğer tüm faktörlerle meslek grupları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. İstatistiksel anlamlılığın hangi grup ya da gruplardan geldiğini saptayabilmek için ileri analizler (post-hoc) yapılmıştır. Bu sonuçlara genel puan ortalaması için asistan hekimlerin ortalaması; hemşire-ebe, öğretim üyesi ve uzman hekimler meslek gruplarından istatistiksel olarak anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Tanınma faktörü için asistan hekimlerin ortalaması, uzman hekimler ve hemşire-ebelerden; sekreterlerin ortalaması uzman hekimlerden, hizmetli personelin ortalaması, hemşire-ebe ve uzman hekimlerden istatistiksel olarak anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Çalışma koşulları faktörü ortalaması için, asistan hekimlerin ortalaması hemşire-ebe, uzman hekimler, öğretim üyeleri ve laborant-biyolog gruplarından istatistiksel olarak

anlamli derecede farkli bulunmuştur. Yönetim faktörü ortalaması için asistan hekimlerin ortalaması hizmetli, hemşire-ebe ve öğretim üyesi gruplarından farkli bulunmuştur. Ücret faktörü ortalaması için hizmetli personelin asistan hekimler ve öğretim üyesi gruplarından farkli bulunmuştur. Sorumluluk faktörü ortalaması için sekreterlerin ortalaması uzman hekimlerden, hizmetli personelin uzman hekimlerden, hemşire-ebelerin uzman hekimlerden, asistan hekimlerin uzman hekimlerden farkli bulunmuştur. Terfi faktörü ortalaması için asistan hekimlerin, sekreterlerin ve hemşire-ebe gruplarının ortalamalarının uzman hekimlerden istatistiksel olarak anlamli derecede farkli olduğu saptanmıştır. İşin faktörü ortalaması için yalnızca asistan hekimlerin öğretim üyelerinden puan ortalaması istatistiksel olarak anlamli derecede farkli bulunmuştur.



Tablo 21. Meslek grupları ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

*Kruskal Wallis testi

Meslek grupları	Genel Puan Ort.	Tanınma	Çalışma Koşulları	Yönetim	Ücret	Sorumluluk	İlişkiler	Terfi	İşin Kendisi
Öğretim üyeleri n=26	3.11± 0.37	3.75± 0.70	3.36± 0.63	3.01± 0.64	2.79± 0.79	2.83± 0.40	2.56± 0.60	3.15± 0.67	2.67± 0.70
Uzman Hekimler n=19	3.13± 0.30	3.98± 0.51	3.39± 0.44	2.85± 0.69	2.30± 0.71	3.25± 0.33	2.42± 0.67	3.53± 0.49	2.42± 0.50
Asistan Hekimler n=64	2.66± 0.48	3.22± 0.75	2.66± 0.71	2.31± 0.80	2.47± 0.76	2.88± 0.43	2.44± 0.53	2.77± 0.77	2.14± 0.67
Hemşire/Ebe n= 83	2.95± 0.54	3.70± 0.71	3.17± 0.66	2.89± 0.84	2.25± 0.88	2.88± 0.49	2.47± 0.62	2.94± 0.80	2.64± 0.68
Laborant/Biyolog n=12	2.92± 0.47	3.40± 0.73	3.52± 0.49	2.61± 0.68	2.10± 0.87	3.12± 0.47	2.43± 0.52	3.02± 0.65	2.41± 0.47
Hizmetli Personel n=46	2.80± 0.47	3.30± 0.75	3.02± 0.84	2.92± 1.01	1.85± 0.78	2.85± 0.56	2.48± 0.70	2.97± 0.67	2.24± 0.79
Sekreter n=22	2.72± 0.43	3.49± 0.74	2.90± 0.68	2.80± 0.89	2.12± 0.83	2.79± 0.48	2.23± 0.43	2.83± 0.49	2.11± 0.66
p değeri*	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.55	0.00	0.00

Tablo 22’de çalışılan klinik ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki sunulmuştur. Dahili ve cerrahi klinikler ile çalışılan diğer kliniklerdeki çalışan sayıları arasındaki farkın büyüklüğü nedeniyle yalnızca dahili ve cerrahi bilimlerde karşılaştırma yapılmıştır. Çalışılan klinik ile ücret ve terfi motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ücret açısından dahili bilimlerde çalışanların cerrahi bilimlerde çalışanlara göre daha motive olduğu görülmektedir (p= 0.04, Cohen’s d=

0.290). Terfi faktörü için de dahili bilimlerde çalışan katılımcıların motivasyon puan ortalamaları cerrahi bilimlerde çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek çıkmıştır ($p= 0.00$, Cohen's $d= 0.408$).

Tablo 22. Çalışılan klinik ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

Çalışılan klinik n=204**	Genel Puan Ort.	Tanınma	Çalışma Koşulları	Yönetim	Ücret	Sorumluluk	İlişkiler	Terfi	İşin Kendisi
Dahili Bilimler n=122	2.90±0.49	3.49±0.78	3.03±0.70	2.83±0.84	2.45±0.82	2.92±0.49	2.46±0.62	3.09±0.72	2.36±0.65
Cerrahi Bilimler n=82	2.80±0.50	3.49±0.70	2.95±0.81	2.63±0.94	2.21±0.83	2.90±0.46	2.43±0.57	2.79±0.75	2.23±0.78
p değeri*	0.14	0.98	0.42	0.12	0.04	0.77	0.73	0.00	0.19

*t testi

**Çalışmadaki dahili bilimler çalışanları ile cerrahi bilimler çalışanları karşılaştırılmıştır. Acil servis(n=12), yoğun bakım(n=26), laboratuvar(n=30) çalışanları sayılardaki farkın büyüklüğü nedeniyle bu analize alınmamıştır.

Tablo 23'de meslekteki çalışma yılı ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki sunulmuştur. Meslekteki çalışma yılı 5 yıl olacak şekilde gruplandırılmış ve analizleri bu şekilde yapılmıştır. Meslekteki çalışma yılı ile yönetim ($p=0.04$, eta kare= 0.083), ücret ($p=0.01$, eta kare= 0.169)ve işin kendisi($p=0.02$, eta kare= 0.157) motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Tablodan da görüleceği üzere, meslekteki çalışma yılı arttıkça yönetim faktörünün motivasyon ortalamasının arttığı görülmektedir. Yönetim faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın meslekteki çalışma yılı 5 yılın altında olanlarla 20 yılın üzerinde olanlar arasında olduğu saptanmıştır. Ücret faktöründe yapılan post hoc analizler sonrası istatistiksel farklılığın meslekteki çalışma yılı 5-14 yıl arasında olanlarla diğerleri arasında olduğu saptanmıştır. Meslekteki çalışma yılı 0-4 yıl arasında olan sağlık çalışanları grubunun çoğunluğu asistan hekimlerden oluşmaktadır.

Asistan hekimlerin ücret faktöründeki memnuniyet düzeyinin yüksek olması bu grubun farklı olmasına yol açmaktadır. Yine 20 yılın üzerinde çalışma yılı olanların da ücret motivasyon faktörü puan ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. İşin kendisi faktöründe çalışma yılı arttıkça motivasyon düzeyinin arttığı görülmektedir.

Tablo 23. Meslekteki çalışma yılı ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

Meslekte çalışma yılı	Genel Puan Ort.	Tanınma	Çalışma Koşulları	Yönetim	Ücret	Sorumluluk	İlişkiler	Terfi	İşin Kendisi
0-4 yıl n=74	2.81± 0.52	3.38± 0.69	2.94± 0.78	2.54± 0.88	2.51± 0.73	2.97± 0.49	2.45± 0.57	2.92± 0.81	2.25± 0.68
5-9 yıl n=55	2.78± 0.55	3.50± 0.88	2.90± 0.79	2.66± 0.92	2.08± 0.80	2.84± 0.53	2.37± 0.70	2.99± 0.69	2.18± 0.68
10-14 yıl n=54	2.87± 0.47	3.56± 0.72	3.10± 0.69	2.79± 0.96	2.07± 0.90	2.94± 0.48	2.46± 0.66	2.95± 0.68	2.27± 0.67
15-19 yıl n=33	2.92± 0.48	3.49± 0.83	3.28± 0.65	2.97± 0.81	2.27± 0.89	2.89± 0.44	2.40± 0.60	2.86± 0.75	2.42± 0.82
>20 yıl n=56	2.97± 0.43	3.58± 0.62	3.17± 0.61	2.94± 0.64	2.35± 0.88	2.84± 0.43	2.54± 0.47	3.06± 0.70	2.57± 0.61
p değeri*	0.23	0.54	0.05	0.04	0.01	0.47	0.65	0.74	0.02

*ANOVA testi

Tablo 24’de DEÜ Hastanesi çalışma yılı ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki sunulmuştur. DEÜ Hastanesi çalışma yılı 5 yıl olacak şekilde gruplandırılmış ve analizleri bu şekilde yapılmıştır. DEÜ Hastanesi çalışma yılı, meslekteki çalışma yılı ile benzer şekilde yönetim(p=0.03, eta kare= 0.103), ücret(p=0.02, eta kare= 0.157) ve işin kendisi(p=0.03, eta kare= 0.149) motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Yönetim faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın DEÜ çalışma yılı 0-4 ile 15-19 yılı olanlar arasında olduğu saptanmıştır. Bu sebeple sağlık çalışanlarının DEÜ Hastanesi’ndeki çalışma yılı arttıkça yönetim faktörü motivasyon puanının arttığını söyleyebiliriz. Ücret faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın DEÜ Hastanesi

çalışma yılı 0-4 yıl ile 5-9 yıl olanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca sebep olan durumların, asistan hekimlerin aldıkları ücreti genellikle orta düzeyde görmelerine bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıca işe yeni başlayan grupların ilk başlarda yaptığı iş karşılığı belirli bir ücret kazanmaya başlaması çalışma yılının başlarında olanlar için bir memnuniyet oluşturuyor olabilir. Yine 20 yılın üzerinde çalışma yılı olanların da ücret motivasyon faktörü puan ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. İşin kendisi faktöründe yalnızca 5-9 yıldır DEÜ Hastanesi'nde çalışmakta olanların motivasyon puanı düşmüştür. İşin kendisi faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın DEÜ çalışma yılı 5 – 9 yıl ile >20 yıl üzerinde çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır.

Tablo 24. DEÜ Hastanesi çalışma yılı ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

DEÜ Hastanesi çalışma yılı	Genel Puan Ort.	Tanınma	Çalışma Koşulları	Yönetim	Ücret	Sorumluluk	İlişkiler	Terfi	İşin Kendisi
0-4 yıl n=107	2.83± 0.51	3.46± 0.74	2.97± 0.75	2.57± 0.85	2.43± 0.76	2.97± 0.49	2.42± 0.60	2.99± 0.80	2.26± 0.65
5-9 yıl n=41	2.76± 0.59	3.47± 0.90	2.90± 0.84	2.73± 1.01	1.94± 0.76	2.82± 0.52	2.35± 0.76	2.92± 0.65	2.12± 0.68
10-14 yıl n=47	2.88± 0.44	3.53± 0.71	3.16± 0.71	2.75± 0.91	2.17± 0.93	2.86± 0.45	2.52± 0.62	2.88± 0.67	2.37± 0.73
15-19 yıl n=32	2.96± 0.45	3.50± 0.78	3.24± 0.62	3.05± 0.71	2.33± 0.89	2.89± 0.46	2.44± 0.53	3.11± 0.74	2.46± 0.79
>20 yıl n=44	2.92± 0.45	3.53± 0.58	3.12± 0.57	2.92± 0.70	2.21± 0.88	2.84± 0.44	2.52± 0.48	2.95± 0.68	2.55± 0.64
p değeri*	0.38	0.97	0.16	0.03	0.02	0.30	0.62	0.68	0.03

*ANOVA testi

Tablo 25'te gelir durumu ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki sunulmuştur. Çalışanların gelir durumu ile tanınma(p=0.00, eta kare= 0.045), yönetim(p=0.01, eta kare= 0.039) ve ücret(p=0.00, eta kare= 0.067) motivasyon faktörleri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Tanınma faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın gelir durumu 0-2499 TL ile 5000-7499 TL olanlar arasında

olduğu saptanmıştır. Aynı testte ayrıca 5000-7499 TL arasında geliri olanlar ile 7500 TL üzeri olanlar arasında da istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Gelir durumu en düşük olan gruptan en yüksek olan gruba doğru gidildikçe yönetim faktörünün ortalamasının düştüğü görülmektedir. Yönetim faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın aylık geliri 0-2499 TL ile >7500 TL olanlar arasında olduğu saptanmıştır. Bu da geliri daha yüksek olan grubun yönetim hakkındaki memnuniyetsizliğini göstermektedir. Ücret faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın aylık geliri 0-2499 ile 5000-7499 TL ve >7500 TL olanlar arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca 2500-4999 TL geliri olanlar ile >7500 TL geliri olanlar arasında da istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Ücret faktörü açısından düşük gelir alan grupların doğal olarak bu faktördeki ortalamaları diğer gruplara göre daha düşük kalmıştır. Ayrıca tüm grupların bu faktördeki ortalamaları 2.5 puandan daha düşük çıkmıştır.

Tablo 25. Gelir durumu ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

Gelir durumu n=271**	Genel Puan Ort.	Tanın ma	Çalış ma Koşul ları	Yönet im	Ücret	Soruml uluk	İlişkiler	Terfi	İşin Kendi si
0-2499 TL n=44	2.80± 0.53	3.25± 0.76	3.06± 0.88	2.97± 1.05	1.91± 0.77	2.88± 0.61	2.51± 0.66	2.97± 0.59	2.18± 0.70
2500-4999 TL n=83	2.85± 0.52	3.52± 0.72	3.08± 0.63	2.79± 0.85	2.12± 0.88	2.83± 0.47	2.32± 0.62	2.93± 0.78	2.38± 0.74
5000-7499 TL n=75	2.97± 0.40	3.70± 0.64	3.16± 0.61	2.80± 0.69	2.44± 0.80	3.01± 0.40	2.49± 0.57	2.99± 0.68	2.42± 0.65
>7500 TL n=69	2.79± 0.52	3.38± 0.78	2.87± 0.81	2.47± 0.85	2.48± 0.77	2.88± 0.46	2.52± 0.57	2.99± 0.80	2.26± 0.66
p değeri*	0.11	0.00	0.18	0.01	0.00	0.13	0.15	0.95	0.22

*ANOVA testi

**Anketteki bu soruya 1 kişi cevap vermemiştir

Tablo 26’da gelir algısı ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki sunulmuştur. Çalışanların gelir algısı ile ücret(p=0.00, eta kare= 0.098) motivasyon faktörleri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Ücret faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın gelirim giderimden az diyenler ile gelirim giderimden fazla

diyenler arasında olduğu belirlenmiştir. Gelirim giderimden az diyenlerin ücret faktörüne ait tutum cümlelerine verdiği puanlar 1.91 ± 0.77 ile oldukça düşük çıkmıştır.

Tablo 26. Gelir algısı ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

Gelir algısı n=268**	Genel Puan Ort.	Tanın ma	Çalış ma Koşul ları	Yönet im	Ücret	Soruml uluk	İlişkiler	Terfi	İşin Kendi si
Gelirim giderimden az n=129	2.80± 0.53	3.25± 0.76	3.06± 0.88	2.97± 1.05	1.91± 0.77	2.88± 0.61	2.51± 0.66	2.97± 0.59	2.18± 0.70
Gelirim giderime eşit n=107	2.85± 0.52	3.52± 0.72	3.08± 0.63	2.79± 0.85	2.12± 0.88	2.83± 0.47	2.32± 0.62	2.93± 0.78	2.38± 0.74
Gelirim giderimden fazla n=32	2.97± 0.40	3.70± 0.64	3.16± 0.61	2.80± 0.69	2.44± 0.80	3.01± 0.40	2.49± 0.57	2.99± 0.68	2.42± 0.65
p değeri*	0.37	0.35	0.73	0.64	0.00	0.82	0.13	0.92	0.32

*ANOVA testi

**Anketteki bu soruya 4 kişi cevap vermemiştir

Tablo 27’de çalışanların nöbet tutma durumu ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki sunulmuştur. Çalışanların nöbet durumu ile işin kendisi motivasyon faktörleri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Nöbet tutmayan çalışanlar ile tutanlar arasında düşük etki düzeyinde istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur. ($p=0.02$, Cohen’s $d=0.291$).

Tablo 27. Nöbet tutma durumu ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

Nöbet tutma durumu n=271**	Genel Puan Ort.	Tanınma	Çalışma Koşulları	Yönetim	Ücret	Sorumluluk	İlişkililer	Terfi	İşin Kendisi
Evet n=137	2.83± 0.51	3.48± 0.76	2.99± 0.75	2.65± 0.89	2.33± 0.80	2.94± 0.49	2.44± 0.60	2.91± 0.77	2.23± 0.64
Hayır n=134	2.89± 0.48	3.50± 0.72	3.10± 0.69	2.83± 0.82	2.20± 0.87	2.86± 0.46	2.45± 0.60	3.02± 0.68	2.43± 0.73
p değeri*	0.32	0.82	0.19	0.09	0.22	0.20	0.91	0.20	0.02

*t testi

**Anketteki bu soruya 1 kişi cevap vermemiştir

Tablo 28’de aylık nöbet sayıları ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki sunulmuştur. Sürekli değişken olarak sorgulanan aylık nöbet sayıları kategorize edilerek analiz yapılmıştır. Çalışanların aylık nöbet sayıları ile genel puan ortalaması($p=0.01$, eta kare= 0.060), tanınma($p=0.04$, eta kare= 0.043), çalışma koşulları($p=0.01$, eta kare= 0.067), yönetim($p=0.01$, eta kare= 0.065), sorumluluk($p=0.04$, eta kare= 0.047), terfi($p=0.04$, eta kare= 0.045) motivasyon faktörleri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Genel puan faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın nöbet sayısı 0-4 ile diğerleri arasında olduğu saptanmıştır. Tanınma faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın aylık nöbet sayısı 0-4 ile >8 üstünde olanlar arasında olduğu saptanmıştır. Çalışma koşulları faktöründe yapılan post hoc Tukey testi sonrası istatistiksel farkın aylık nöbet sayısı 0-4 ile 5-8 ve >8 üstünde olanlar arasında olduğu saptanmıştır. Yönetim faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın aylık nöbet sayısı 0-4 ile diğerleri arasında olduğu saptanmıştır. Sorumluluk faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın aylık nöbet sayısı 0-4 ile 5-8 nöbet olanlar arasında olduğu saptanmıştır. Terfi faktöründe yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın aylık nöbet sayısı 0-4 ile 5-8 nöbet olanlar arasında olduğu saptanmıştır. Bu tabloya göre çalışanların bir aydaki nöbet sayıları arttıkça bu çalışmada araştırılan faktörlerin çoğunun puanlarının düştüğü saptanmıştır. Bir çalışanın aylık

çalışma saatlerinin uzaması işinden memnuniyetine ve motivasyonunun düşmesine neden olduğu söylenebilir.

Tablo 28. Aylık nöbet sayıları ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

Nöbet sayıları n=134**	Genel Puan Ort.	Tanınma	Çalışma Koşulları	Yönetim	Ücret	Sorumluluk	İlişkiler	Terfi	İşin Kendisi
1-4 gece n=33	3.05± 0.42	3.77± 0.63	3.32± 0.70	3.05± 0.86	2.34± 0.69	3.12± 0.39	2.38± 0.63	3.18± 0.66	2.33± 0.51
5-8 gece n=67	2.76± 0.51	3.40± 0.77	2.91± 0.74	2.51± 0.87	2.35± 0.85	2.87± 0.54	2.48± 0.59	2.78± 0.76	2.20± 0.69
>8 gece n=34	2.76± 0.54	3.44± 0.78	2.82± 0.72	2.55± 0.89	2.30± 0.84	2.88± 0.45	2.41± 0.62	2.88± 0.87	2.17± 0.66
p değeri*	0.01	0.04	0.01	0.01	0.95	0.04	0.73	0.04	0.51

*ANOVA testi

**Analize ankette nöbet tuttuğunu belirten 134 kişinin verileri dahil edilmiş, ardından nöbet sayıları gruplandırılmıştır.

Tablo 29’da DEÜ Hastanesi çalışanlarının izin almada problem yaşama durumu ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki sunulmuştur. Çalışanların izin almada problem yaşama durumu ile genel puan ortalaması(p=0.00, eta kare= 0.116), tanınma(p=0.00, eta kare= 0.117), çalışma koşulları(p=0.02, eta kare= 0.044), yönetim(p=0.00, eta kare= 0.056), ücret(p=0.02, eta kare= 0.102), sorumluluk(p=0.02, eta kare= 0.028), terfi(p=0.00, eta kare= 0.036) ve işin kendisi(p=0.00, eta kare= 0.040) motivasyon faktörleri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı fark bulunan tüm faktörlerde yapılan post hoc analizlerde istatistiksel farkın izin almada problem yaşamaya evet diyenler ile hayır diyenler arasında olduğu saptanmıştır. Bu tabloya göre izin almada problem yaşayanların ortalama puanları genel olarak problem yaşamayanlara göre düşük çıkmıştır.

Tablo 29. İzin almada problem yaşama durumu ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

İzin almada problem yaşama durumu n=269**	Genel Puan Ort.	Tanınma	Çalışma Koşulları	Yönetim	Ücret	Sorumluluk	İlişkiler	Terfi	İşin Kendisi
Evet n=68	2.69± 0.44	3.22± 0.68	2.95± 0.73	2.55± 0.85	1.99± 0.67	2.81± 0.47	2.39± 0.57	2.78± 0.71	2.17± 0.71
Hayır n=96	3.08± 0.44	3.82± 0.63	3.25± 0.62	3.01± 0.78	2.61± 0.84	3.00± 0.48	2.52± 0.59	3.14± 0.73	2.51± 0.63
Kısmen n=105	2.76± 0.51	3.35± 0.76	2.91± 0.77	2.61± 0.88	2.11± 0.82	2.86± 0.47	2.42± 0.64	2.93± 0.72	2.26± 0.71
p değeri*	0.00	0.00	0.02	0.00	0.00	0.02	0.31	0.00	0.00

*ANOVA testi

**Anketteki bu soruya 3 kişi cevap vermemiştir

Tablo 30'da DEÜ Hastanesi çalışanlarının son 1 yıl içinde kullandıkları izin gün sayısı ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki sunulmuştur. Çalışanların izin gün sayısı ile ücret, sorumluluk ve işin kendisi motivasyon faktörleri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu tabloya göre son 1 yıl içinde 6-12 gün izin kullanabilen çalışanların motivasyon ortalama puanları diğer gruplara göre daha düşük çıkmıştır. 5 gün ve daha altında izin kullananlarda motivasyon daha yüksektir. Bunun nedeni bu grubun özelliklerinden veya kısa süreli iznin daha verimli olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 30. İzin günü sayısı ile motivasyon faktörleri ortalamaları arasındaki ilişki

İzin günü sayısı n=268**	Genel Puan Ort.	Tanınma	Çalışma Koşulları	Yönetim	Ücret	Sorumluluk	İlişkiler	Terfi	İşin Kendisi
1-5 gün n=54	2.91± 0.56	3.46± 0.71	3.06± 0.81	2.79± 1.01	2.45± 0.87	3.04± 0.49	2.46± 0.63	3.03± 0.76	2.35± 0.75
6-12 gün n=80	2.76± 0.47	3.45± 0.70	2.97± 0.74	2.66± 0.83	2.04± 0.76	2.79± 0.49	2.34± 0.62	2.85± 0.77	2.17± 0.69
13-20 gün n=109	2.86± 0.47	3.45± 0.77	3.01± 0.66	2.71± 0.83	2.31± 0.83	2.88± 0.44	2.48± 0.57	3.01± 0.68	2.41± 0.64
>20 gün n=25	3.07± 0.48	3.83± 0.72	3.31± 0.67	2.96± 0.65	2.44± 0.91	2.98± 0.46	2.69± 0.59	3.03± 0.76	2.52± 0.73
p değeri*	0.08	0.12	0.22	0.43	0.04	0.01	0.16	0.50	0.04

*Kruskal Wallis testi

**Anketteki bu soruya 4 kişi cevap vermemiştir

Tablo 31’de motivasyon faktörleri arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile sunulmuştur. Faktör ortalamalarının normallik değerlerine bakılmış ve normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Ardından yapılan pearson korelasyon analizine göre, genel puan ortalamasının yönetim, çalışma koşulları ve tanınma faktörleri ile pozitif yönde güçlü düzeyde korele olduğu görülmektedir.

Tablo 31. Motivasyon Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi

		Genel Puan	Tanınma	Çalışma Koşulları	Yönetim	Ücret	Sorumluluk	İlişkiler	Terfi	İşin Kendisi
Genel Puan	r p	1								
Tanınma	r p	.786** <0.001	1							
Çalışma Koşulları	r p	.801** <0.001	.640** <0.001	1						
Yönetim	r p	.810** <0.001	.538** <0.001	.602** <0.001	1					
Ücret	r p	.585** <0.001	.305** <0.001	.284** <0.001	.473** <0.001	1				
Sorumluluk	r p	.602** <0.001	.411** <0.001	.442** <0.001	.441** <0.001	.337** <0.001	1			
İlişkiler	r p	.453** <0.001	.154** <0.001	.241** <0.001	.284** <0.001	.321** <0.001	.232** <0.001	1		
Terfi	r p	.609** <0.001	.387** <0.001	.393** <0.001	.407** <0.001	.265** <0.001	.312** <0.001	.302** <0.001	1	
İşin Kendisi	r p	.561** <0.001	.251 <0.001	.345** <0.001	.334** <0.001	.304 <0.001	.238** <0.001	.376** <0.001	.405** <0.001	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

r: Doğrusal ilişkinin gücü p: Çift yönlü kabul olasılığı

Motivasyon faktörleri arasındaki en yüksek korelasyon genel puan ile yönetim, çalışma koşulları ve tanınma motivasyon faktörleri arasında saptanmıştır. En zayıf korelasyon ise ilişkiler motivasyon faktörü ile tanınma, sorumluluk ve çalışma koşulları motivasyon faktörleri arasında saptanmıştır. Bu faktörlerden başka, tanınma faktörü ile çalışma koşulları ile yönetim faktörü arasında pozitif yönde orta düzeyde; sorumluluk ve terfi faktörleri ile pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki saptanmıştır. Çalışma koşulları faktörü ile yönetim faktörü arasında orta

düzeyde, sorumluluk ve terfi faktörleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki saptanmıştır. Yönetim faktörü ile ücret, sorumluluk, terfi, işin kendisi faktörleri arasında pozitif yönde zayıf ilişki saptanmıştır. Ücret faktörü ile sorumluluk, ilişkiler, işin kendisi faktörü arasında pozitif yönde zayıf ilişki saptanmıştır. Sorumluluk faktörü ile terfi faktörü arasında pozitif yönde zayıf; ilişkiler faktörü ile işin kendisi ve terfi faktörleri arasında pozitif yönde zayıf; terfi faktörü ile işin kendisi faktörü arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki saptanmıştır.

Tablo 32’de motivasyon faktörleri ölçeğinde bulunan tüm alt faktörlerin genel motivasyon puanı üzerindeki etkisi kurulmuş olan çoklu lineer regresyon modeliyle incelenmiştir. Alt faktörlerin tamamının standartlaştırılmamış beta (b) katsayıları pozitif yönde saptanmıştır. Buna göre modelde bulunan tüm alt faktör puanlarındaki artış genel motivasyon puanında da yükselmeyi sağlamaktadır. En yüksek b katsayısı 0.21 ile tanınma faktörüne ait olmuştur. İkinci sırada çalışma koşulları ve yönetim değişkenleri 0.16 (b) katsayısı değeri ile gelmektedir.

Tablo 32. Motivasyon faktörleri ölçeğinin alt boyutları ile genel motivasyon puan ortalaması arasındaki ilişkiyi inceleyen çoklu lineer regresyon analizi

	Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı (b)	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta katsayısı (β)	t	p
(Sabit)	-0.01	0.00		-1.17	0.24
Tanınma	0.21	0.00	0.30	99.30	<0.001
Çalışma Koşulları	0.16	0.00	0.24	71.97	<0.001
Yönetim	0.16	0.00	0.25	79.00	<0.001
Ücret	0.09	0.00	0.16	58.73	<0.001
Sorumluluk	0.11	0.00	0.11	41.35	<0.001
İlişkiler	0.09	0.00	0.11	42.47	<0.001
Terfi	0.09	0.00	0.13	47.95	<0.001
İşin Kendisi	0.11	0.00	0.16	59.28	<0.001

Genel puan motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi tablo 33'te sunulmuştur. Literatür taraması sonucu etkili olduğu düşünülen yaş değişkeni ile, tek değişkenli analizlerde anlamlı sonuçlar bulunan medeni durum, meslek, bir aydaki nöbet sayısı, izin almada problem yaşama durumu değişkenleri analize alınmıştır.

Analiz modelinde; bağımsız değişkenlerden meslek 3 grup (0=hekimler, 1=hemşire-ebe-sağlık memuru-sağlık teknikeri, 2= diğer sağlık personeli), izin almada problem yaşama durumu 2 grup (0=hayır, 1=evet-kısmen), medeni durum 2 grup (0=evli, 1=bekar) olacak şekilde kurulmuştur. Modelin omnibüs test sonucu anlamlı ($p=0.000$), Nagelkerke $R^2 = 0.135$ 'tir.

Tablo 33. Genel puan motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi

Özellik (Referans Grup)		Düşük motivasyon		
		p	OR	%95 GA
Yaş		0.66	0.99	0.95 – 1.03
Medeni durum (Evli)	Bekar	0.014	2.08	1.16 – 3.72
Meslek (Hekimler)	Hemşire-ebe	0.57	0.81	0.39 – 1.66
	Diğer sağ. per.	0.38	0.73	0.36 – 1.47
Bir aydaki nöbet sayısı		0.58	1.02	0.93 – 1.11
İzin almada problem yaşama durumu (Hayır)	Evet	0.001	2.77	1.54 – 4.98

Analize göre, tek değişkenli analizlerde anlamlı bulunan meslek ve bir aydaki nöbet sayısı değişkenleri anlamlılığını yitirmişlerdir. İzin almada problem yaşamak, izin almada problem yaşamamaya göre düşük motivasyon riskini 2.77 kat (GA = 1.54 – 4.98) arttırmaktadır. Bekar olmak, evli olmaya göre düşük motivasyon riskini 2.08 kat (GA = 1.16 – 3.72) arttırmaktadır.

Tanınma faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi tablo 34'te sunulmuştur. Literatür taraması sonucu etkili olduğu düşünülen yaş değişkeni ile, tek değişkenli analizlerde anlamlı sonuçlar bulunan meslek, bir aydaki nöbet

sayısı, izin almada problem yaşama durumu ve gelir durumu değişkenleri analize alınmıştır. Modelin omnibüs test sonucu anlamlı ($p=0.000$), Nagelkerke $R^2 = 0.203$ 'tür.

Tablo 34. Tanınma faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi

Özellik (Referans Grup)		Düşük motivasyon		
		p	OR	%95 GA
Yaş		0.59	1.01	0.96 – 1.06
Meslek (Hekimler)	Hemşire-ebe	0.72	0.36	0.11 – 1.09
	Diğer sağ. per.	0.84	0.87	0.22 – 3.41
Bir aydaki nöbet sayısı		0.81	1.01	0.91 – 1.12
İzin almada problem yaşama durumu (Hayır)	Evet	0.001	4.97	2.23 – 11.09
Gelir durumu (7500 TL ve üzeri)	7499-2500 TL	0.80	1.11	0.46 – 2.67
	2499 TL ve altı	0.30	1.96	0.54 – 7.01

Analize göre, tek değişkenli analizlerde anlamlı bulunan meslek, bir aydaki nöbet sayısı ve gelir durumu değişkenleri anlamlılığını yitirmişlerdir. Anlamlılığını yitirmeyen tek bağımsız değişken olan izin almada problem yaşamak, izin almada problem yaşamamaya göre düşük motivasyon riskini 4.97 kat ($GA = 2.23 – 11.09$) arttırmaktadır.

Çalışma koşulları faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi tablo 35'te sunulmuştur. İkili analizlerde anlamlı sonuçlar bulunan yaş, medeni durum, meslek, bir aydaki nöbet sayısı, izin almada problem yaşama durumu değişkenleri analize alınmıştır. Modelin omnibüs test sonucu anlamlı ($p=0.000$), Nagelkerke $R^2 = 0.056$ 'dır.

Tablo 35. Çalışma koşulları faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi

Özellik (Referans Grup)		Düşük motivasyon		
		p	OR	%95 GA
Yaş		0.44	0.98	0.95 – 1.02
Medeni durum (Evli)	Bekar	0.80	1.07	0.61 – 1.88
Meslek (Hekimler)	Hemşire-ebe	0.36	0.74	0.39 – 1.40
	Diğer sağ. per.	0.64	0.84	0.42 – 1.69
Bir aydaki nöbet sayısı		0.25	1.05	0.96 – 1.14
İzin almada problem yaşama durumu (Hayır)	Evet	0.03	1.82	1.03 – 3.22

Analize göre, tek değişkenli analizlerde anlamlı bulunan yaş, medeni durum, meslek, bir aydaki nöbet sayısı değişkenleri anlamlılığını yitirmişlerdir. İzin almada problem yaşamak, izin almada problem yaşamamaya göre düşük motivasyon riskini 1.82 kat (GA = 1.03 – 3.22) arttırmaktadır.

Yönetim faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi tablo 36’da sunulmuştur. İkili analizlerde anlamlı sonuçlar bulunan yaş, cinsiyet, medeni durum, meslek, gelir durumu, bir aydaki nöbet sayısı, izin almada problem yaşama durumu ve DEU Hastanesi çalışma yılı değişkenleri analize alınmıştır. Modelin omnibüs test sonucu anlamlı ($p=0.000$), Nagelkerke $R^2 = 0.111$ ’dir.

Tablo 36. Yönetim faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi

Özellik (Referans Grup)		Düşük motivasyon		
		p	OR	%95 GA
Yaş		0.44	0.98	0.95 – 1.02
Cinsiyet (Kadın)	Erkek	0.48	1.32	0.60 – 2.86
Medeni durum (Evli)	Bekar	0.32	1.41	0.71 – 2.83
Meslek (Hekimler)	Hemşire-ebe	0.62	0.73	0.21 – 2.51
	Diğer sağ. per.	0.86	1.13	0.27 – 4.61
Gelir durumu (7500 TL ve üzeri)	7499-2500 TL	0.37	1.47	0.62 – 3.49
	2499 TL ve altı	0.36	0.54	0.15 – 1.98
Bir aydaki nöbet sayısı		0.39	1.04	0.94 – 1.15
İzin almada problem yaşama durumu (Hayır)	Evet	0.01	2.69	1.26 – 5.75
DEU Hastanesi çalışma yılı		0.73	0.98	0.90 – 1.07

Analize göre, tek değişkenli analizlerde anlamlı bulunan yaş, medeni durum, meslek, gelir durumu, bir aydaki nöbet sayısı, DEU Hastanesi çalışma yılı değişkenleri anlamlılığını yitirmişlerdir. İzin almada problem yaşamak, izin almada problem yaşamamaya göre düşük motivasyon riskini 2.69 kat (GA = 1.26 – 5.75) arttırmaktadır.

Ücret faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi tablo 37’de sunulmuştur. İkili analizlerde anlamlı sonuçlar bulunan yaş, meslek, çalışılan birim, DEU Hastanesi çalışma yılı, gelir durumu, gelir algısı, izin almada problem yaşama durumu ve izin gün sayısı değişkenleri analize alınmıştır. Modelin omnibüs test sonucu anlamlı ($p=0.000$), Nagelkerke $R^2 = 0.236$ ’dır.

Tablo 37. Ücret faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi

Özellik (Referans Grup)		Düşük motivasyon		
		p	OR	%95 GA
Yaş		0.81	1.00	0.93 – 1.09
Meslek (Hekimler)	Hemşire-ebe	0.47	0.63	0.17 – 2.23
	Diğer sağ. per.	0.92	0.93	0.20 – 4.19
Çalışılan birim (Dahili)	Cerrahi	0.30	1.42	0.72 – 2.81
DEU Hastanesi çalışma yılı		0.96	1.00	0.91 – 1.09
Gelir durumu (7500 TL ve üzeri)	7499-2500 TL	0.26	1.65	0.68 – 4.01
	2499 TL ve altı	0.55	1.51	0.38 – 5.95
Gelir algısı (Gelirim giderimden fazla)	Eşit	0.45	1.93	0.34 – 10.69
	Az	0.03	6.59	1.15 – 37.8
İzin almada problem yaşama durumu (Hayır)	Evet	0.00	2.97	1.34 – 6.57
İzin gün sayısı (13 gün ve üzeri)	12 gün ve altı	0.04	0.48	0.24 – 0.99

Analize göre, tek değişkenli analizlerde anlamlı bulunan yaş, meslek, çalışılan birim, DEU Hastanesi çalışma yılı ve gelir durumu değişkenleri anlamlılığını yitirmişlerdir. Geliri giderinden az olmak, geliri giderinden fazla olmaya göre 6.59 kat (GA=1.15 – 37.8); izin almada problem yaşamak, izin almada problem yaşamamaya göre 2.97 kat (GA = 1.34 – 6.57) düşük motivasyon riskini arttırmaktadır. Son 1 yıl içindeki izin gün sayısının 12 gün ve altı olmanın, 13 gün ve üzeri olmaya göre 0.52 kat (GA= 0.24 – 0.99) düşük motivasyondan koruyucu etkisi olduğu bulunmuştur.

Sorumluluk faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi tablo 38’de sunulmuştur. Literatür taraması sonucu etkili olduğu düşünülen

yaş değişkeni ile, tek değişkenli analizlerde anlamlı sonuçlar bulunan meslek, bir aydaki nöbet sayısı, izin almada problem yaşama durumu ve izin gün sayısı değişkenleri analize alınmıştır. Modelin omnibüs test sonucu anlamlı ($p=0.000$), Nagelkerke $R^2 = 0.022$ 'dir.

Tablo 38. Sorumluluk faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi

Özellik (Referans Grup)		Düşük motivasyon		
		p	OR	%95 GA
Yaş		0.64	1.00	0.97 – 1.04
Meslek (Hekimler)	Hemşire-ebe	0.85	1.06	0.56 – 1.98
	Diğer sağ. per.	0.68	1.15	0.57 – 2.33
Bir aydaki nöbet sayısı		0.90	0.99	0.91 – 1.08
İzin almada problem yaşama durumu (Hayır)	Evet	0.11	1.57	0.88 – 2.79
İzin gün sayısı (13 gün ve üzeri)	12 gün ve altı	0.99	1.00	0.59 – 1.70

Analize göre, tek değişkenli analizlerde anlamlı bulunan meslek, bir aydaki nöbet sayısı, izin almada problem yaşama durumu ve izin gün sayısı değişkenleri anlamlılığını yitirmişlerdir.

Terfi faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi tablo 39'da sunulmuştur. Literatür taraması sonucu etkili olduğu düşünülen yaş değişkeni ile, tek değişkenli analizlerde anlamlı sonuçlar bulunan meslek, çalışılan birim, bir aydaki nöbet sayısı ve izin almada problem yaşama durumu değişkenleri analize alınmıştır. Modelin omnibüs test sonucu anlamlı ($p=0.000$), Nagelkerke $R^2 = 0.075$ 'tir.

Tablo 39. Terfi faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi

Özellik (Referans Grup)		Düşük motivasyon		
		p	OR	%95 GA
Yaş		0.98	1.00	0.96 – 1.03
Meslek (Hekimler)	Hemşire-ebe	0.88	0.95	0.50 – 1.81
	Diğer sağ. per.	0.43	1.33	0.65 – 2.71
Çalışılan birim (Dahili)	Cerrahi	0.28	1.33	0.78 – 2.25
Bir aydaki nöbet sayısı		0.02	1.10	1.01 – 1.21
İzin almada problem yaşama durumu (Hayır)	Evet	0.13	1.55	0.87 – 2.76

Analize göre, tek değişkenli analizlerde anlamlı bulunan meslek, çalışılan birim, izin almada problem yaşama durumu değişkenleri anlamlılığını yitirmişlerdir. Anlamlılığını yitirmeyen tek bağımsız değişken olan bir aydaki nöbet sayısı, her 1 nöbet artışıyla düşük motivasyon riskini 1.10 kat (GA= 1.01 – 1.21) arttırmaktadır.

İşin kendisi faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi tablo 40’da sunulmuştur. İkili analizlerde anlamlı sonuçlar bulunan yaş, medeni durum, meslek, nöbet tutma durumu, DEU Hastanesi çalışma yılı, izin almada problem yaşama durumu ve izin gün sayısı değişkenleri analize alınmıştır. Modelin omnibüs test sonucu anlamlı ($p=0.000$), Nagelkerke $R^2 = 0.144$ ’tür.

Tablo 40. İşin kendisi faktörü motivasyon düzeyini etkileyen etmenleri değerlendiren lojistik regresyon analizi

Özellik (Referans Grup)		Düşük motivasyon		
		p	OR	%95 GA
Yaş		0.11	0.94	0.87 – 1.01
Medeni durum (Evli)	Bekar	0.50	1.80	0.99 – 3.25
Meslek (Hekimler)	Hemşire-ebe	0.88	0.94	0.43 – 2.05
	Diğer sağ. per.	0.16	1.77	0.79 – 3.92
Nöbet tutma durumu (Hayır)	Evet	0.10	1.80	0.88 – 3.67
DEU Hastanesi çalışma yılı		0.25	1.04	0.96 – 1.13
İzin almada problem yaşama durumu (Hayır)	Evet	0.07	1.74	0.94 – 3.24
İzin gün sayısı (13 gün ve üzeri)	12 gün ve altı	0.16	1.50	0.84 – 2.67

Analize göre, tek değişkenli analizlerde anlamlı bulunan yaş, medeni durum, meslek, DEU Hastanesi çalışma yılı, izin almada problem yaşama durumu, son 1 yıl içindeki izin gün sayısı değişkenleri anlamlılığını yitirmişlerdir.

5.TARTIŞMA

Bu kısımda ölçekteki tüm faktörlerin birlikte değerlendirildiği genel motivasyon puanı ve ölçekte bulunan tüm faktörler başlıklar şeklinde tartışılacaktır.

5.1. Genel motivasyon puanı

Araştırma grubunun motivasyon faktörleri ölçeğinde bulunan tüm faktörlerin bütün halinde değerlendirildiği genel puan ortalaması bize her bir çalışan için bütüncül bir biçimde motivasyon düzeyi hakkında bilgi vermektedir. Araştırma grubunun genel puan ortalaması 2.86; ortanca değeri ise 2.88(1.51 – 4.40) olarak bulunmuştur.

Motivasyon ölçeğinin alt başlıklarına bakıldığında en yüksek puan ortalaması 3.49 ile tanınma faktöründe, en düşük ise 2.27 ile ücret ve 2.33 ile işin kendisi faktöründe saptanmıştır. Tanınma faktörü soruları daha çok iş arkadaşlarının değerlendirilmesi ve ekip çalışmasını değerlendirmektedir. Bu nedenle bu soruların yüksek puan alması işyerinde arkadaşlık ve ekip çalışmasının diğer faktörlere göre daha iyi olduğunu göstermektedir. Ücret faktörünün düşük puan alması ise çalışanların ücretlerinden memnun olmadığını göstermektedir. Benzer şekilde işin kendisi faktörünün de düşük puan alması, çalışanların iş yükünün fazla olduğunu, iş yerindeki uygulamalardan memnun olmadıklarını ve anlaşmazlıkların çözülemediğinden yakındıklarını göstermektedir.

Motivasyon faktörleri ölçeğindeki tutum cümlelerine verilen puanları inceleyecek olursak; en yüksek ortalamayı 3.96 ± 0.91 puan ortalamasıyla tanınma faktörü alt cümlesi olan ‘Genel olarak iş arkadaşlarımdan memnunum’ cümlesi almıştır. En düşük ortalamayı ise 2.04 ± 1.02 puan ortalamasıyla işin kendisi faktörü alt cümlesi olan ‘iş yüküm her zaman çok fazla’ cümlesi almıştır. SAGEM’in yaptığı araştırmada da çalışanların en çok olumsuz görüş bildirdikleri konu ‘mesleki riskler ve iş yükü’ konusu olmuştur (58). Araştırmamızın sonuçları bu araştırmayla desteklenmektedir.

Bu araştırmada irdelenen tüm bağımsız değişkenler içinden medeni durum, meslek/görev, nöbet sayısı ve izin almada problem yaşama durumu değişkenleri genel puan ortalaması açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Evli olanların motivasyon genel puan ortalaması (2.93 ± 0.48) bekarlara (2.76 ± 0.51) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($p=0.008$). Yapılan bir başka araştırmanın sonuçları da bizim araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Bu araştırmada da evli sağlık çalışanlarının bekar olanlara göre motivasyon düzeyi daha yüksek bulunmuştur (59). Türkiye’de yapılmış olan bir

başka araştırmada ise bizim çalışmamızın tersine bekar olanların motivasyon seviyeleri daha yüksek bulunmuştur (60). Medeni durum değişkeni yapılan lojistik regresyon analizinde de anlamlı sonuçlar vermiştir. Bekar olmanın düşük motivasyon riskini 2.08 kat ($GA = 1.16 - 3.72$) arttırdığı görülmüştür.

Araştırma grubunu mesleklere göre incelediğimizde genel puan ortalaması açısından bakacak olursak en düşük puan ortalamaya sahip grup asistan hekimler olmuştur (2.66 ± 0.48). En yüksek ortalamaya sahip grup ise uzman hekimler grubu olmuştur (3.13 ± 0.30). Meslek grupları ile motivasyon arasındaki farklılığa bakıldığında ise asistanlar, sekreterler ve hizmetli personelin genel motivasyon puanlarının diğer personelden anlamlı olarak düşük olduğu görülmektedir. Sağlık Bakanlığı'nın 2010 yılında yapmış olduğu Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması sonuçlarına göre çalışan memnuniyeti konusunda, en düşük olan personelin asistan hekimler olduğu saptanırken en yüksek memnuniyete sahip personelin uzman hekimler olduğu belirlenmiştir (61). Bizim çalışmamızın sonuçları katılımcıların meslekleri açısından bu çalışmayla birebir örtüşmektedir. Asistan hekimlerin uzun çalışma saatleri, yüksek sayıda nöbet tutmaları, terfi olanaklarının azlığı gibi faktörler bu sonuca yol açmış olabilir.

İstatistiksel olarak anlamlı sonuç bulunan bir diğer değişken de nöbet sayıları idi. Nöbet sayıları 10 gecenin üzerinde olan çalışan grubunun genel puan ortalaması 2.67 ± 0.46 , 5-9 gece olan grubun 2.79 ± 0.54 , 1-4 gece olan grubun ise 3.04 ± 0.42 'dir. Ayrıca her 1 nöbet artışı düşük motivasyon riskini 1.10 kat ($GA = 1.01 - 1.21$) arttırmaktadır. Görüldüğü üzere nöbet sayısı genel motivasyon puanı üzerinde olumsuz yönde etki yapmaktadır. Çin'de yapılmış olan bir araştırmada gece nöbetlerinin çalışanların uyku düzeninde bozuklukla birlikte ayrıca geceleri servislerde gündüze göre yalnız hissetmelerine yol açtığı bu sebeplerle de motivasyonlarına negatif yönde etki ettiği gösterilmiştir (62).

Çalışanların izin almada problem yaşama durumu değişkenini incelediğimizde problem yaşadığını söyleyenlerin ortalaması 2.69 ± 0.44 , kısmen problem yaşadığını söyleyenlerin puan ortalaması 2.76 ± 0.51 , problem yaşamadığını söyleyenlerin puan ortalaması ise 3.08 ± 0.44 olmuştur. İzin almada problem yaşama durumuna evet/kısmen diyenler ile hayır diyenlerin 2 grup olarak değerlendirildiği lojistik regresyon analizinde izin almada problem yaşamanın düşük motivasyon riskini 2.77 kat ($GA = 1.54 - 4.98$) arttırdığı bulunmuştur. Çin'de yapılmış olan bir çalışmada sağlık çalışanlarının artmış iş yükünün, uzamış çalışma saatlerinin ve yetersiz dinlenme saatlerinin çalışanlarda memnuniyetsizliğe yol açtığı bulunmuştur (62).

Yapılan korelasyon analizi sonucu genel puan ortalaması ile en yüksek korelasyon gösteren motivasyon faktörü yönetim faktörü olmuştur ($r= 0.810$, $p<0.01$). Ardından çalışma koşulları ($r= 0.801$, $p<0.01$) ve tanınma faktörleri ($r= 0.786$, $p<0.01$) gelmektedir. Bu sonuçlar yönetim, tanınma, çalışma koşulları gibi motivasyon faktörleri ile genel puan ortalaması arasında yüksek derecede anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir.

5.2. Tanınma Motivasyon Faktörü

Tanınma faktörü başlığı altında araştırma grubunda bulunan sağlık çalışanlarının ekip, katılımcılık ve uyum konularındaki düşünceleri tutum cümleleriyle sorgulanmıştır. Tanınma faktörü altında bulunan 9 soruya çalışanların verdikleri yanıtların puan ortalaması 3.49 ± 0.74 olmuştur. Tanınma faktörü ortanca değeri ise 3.55 (1.22 – 5.0) bulunmuştur. Bu sonuçlarla tanınma faktörünün ortalamasının diğer motivasyon faktörlerine göre yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tanınma faktörü altında bulunan tutum cümlelerinden en yüksek puanları ‘genel olarak iş arkadaşlarımdan memnunum’ ve ‘ekibimizle birlikte verimli ve uyumlu çalışırız’ cümleleri almıştır. En düşük puanı ise ‘yaptığım işlerde hedef ve kalite belirlenmesine aktif katılıyorum’ cümlesi almıştır. Bu açıdan bakacak olursak çalışanların ekip çalışmaları ve birbirleri ile uyumlarının iyi olduğunu görebilmekteyiz. Fakat kalite belirlemesi sürecine çalışanların fazla dahil olamadığını işe katılımcılık konusunda çalışanların da görüşlerinin dinlenmesini ve uygulamada yararlanılması gerektiğini söyleyebiliriz. Uganda’da sağlık çalışanlarının iş memnuniyeti üzerine yapılmış bir çalışmada, sağlık çalışanlarının hastane işleyişinde yer almalarının olumlu karşılanacağını, yöneticiler tarafından tanınma konusunda memnuniyetsizliklerinin olduğunu belirtmişlerdir (63). Çalışmanın bu konuda bizim araştırmamızla benzer öneriler getirdiğini söyleyebiliriz. Bir başka araştırmada, çalışma arkadaşları ile uyum değişkeni incelendiğinde çalışanların %66’sı çalışma arkadaşları ile uyumlu bir şekilde verimli çalıştığını söylemiştir (64). Bu durum seçilen örneklemin bir ekip motivasyonuna sahip olduğunu göstermektedir. Kamu çalışanları ile yapılan bir başka araştırma sonucuna göre çalışanların iş ortamındaki mesai arkadaşlarından memnun oldukları ve sosyal ilişkilerinde yaşadıkları memnuniyetin de tatmin düzeylerine olumlu yansıdığı belirlenmiştir (65). Hemşirelerde ekip çalışması ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ve bunu etkileyen faktörlerin neler olduğunu belirlemek için yapılan çalışmada; hemşireler ekip liderlerinin ekip içerisinde çalışanlar arasında iş birliğinin sağlanması ve motivasyon açısından önemini vurgulamışlardır (66). Çin’de toplum sağlığı çalışanları ile yapılmış bir diğer araştırmada, tanınma faktörünün iş motivasyonunu 2.86 kat ($GA= 2.02 - 4.04$) arttırdığı bulunmuştur (67).

Hindistan’da kamu ve özel kurumlarda çalışan sağlık çalışanlarının karşılaştırıldığı bir araştırmada, çalışanların iş memnuniyeti düzeyini en çok etkileyen faktörün ‘çalışma arkadaşlarıyla iyi iş ilişkileri kurmak’ olduğunu belirtmişlerdir (68). Türkiye’de bir kadın doğum hastanesinde çalışan hemşirelerin motivasyonlarını değerlendirmek amacıyla yapılan bir çalışmada katılımcılar ekip çalışmasının verimli olması gerektiğine %73 oranında katılmışlardır. Yine aynı çalışmada iş konusunda fikirlerinin sorulması gerektiğine %83 oranında katılıyorum cevabını vermişlerdir (72). Afrika’da Kenya ve Benin’de sağlık çalışanlarının motivasyon konusundaki düşüncelerini araştıran bir araştırmada, tanınma faktörü çalışanlar için 3. Sırada önemli olarak bildirilmiştir (75).

Bu araştırmada irdelenen tüm bağımsız değişkenler içinden meslek/görev, nöbet sayısı, izin almada problem yaşama durumu ve gelir durumu değişkenleri tanınma faktörü açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Meslek değişkeni için en düşük ortalamaya sahip gruplar asistan hekimler (3.22 ± 0.75) ve hizmetli personel (3.30 ± 0.75) olmuşlardır. Bu sonuçlarla asistan hekimlerin ve hizmetli personel gruplarının katılımcılık ve kalite belirleme konularında daha çok görüşlerinin alınması gerektiği görülmektedir. Nöbet sayısı arttıkça genel motivasyon puan ortalamasına benzer şekilde tanınma faktörü puan ortalamalarında düşüşe neden olmaktadır (1-4 gece= 3.77 ± 0.64 , 5-9 gece= 3.43 ± 0.78 , >10 gece= 3.37 ± 0.77). İzin almada problem yaşama durumu değişkeni yapılan lojistik regresyon analizinde düşük motivasyon riskini 4.97 kat (GA= 2.23 – 11.09) arttırmaktadır. Dolayısıyla izin almada problem yaşama durumunun ekip, katılımcılık ve uyum açılarından önemli bir durum olduğunu, izin almakta problem yaşamanın çalışan motivasyonunu önemli derecede düşürdüğünü söyleyebiliriz.

5.3. Sorumluluk motivasyon faktörü

Sorumluluk faktörü başlığı altında katılımcıların karar verme, eleştiri, sorumluluk alma ve iş ile ilgili eğitim alma hakkındaki düşünceleri 5 tutum cümlesi ile sorgulanmıştır. Sorumluluk motivasyon faktörü tutum cümlelerine verilen puanları inceleyecek olursak; en yüksek ortalamayı 3.17 ± 1.10 puan ortalamasıyla ‘Yansız eleştirilere kurumumuzda daima değer verilir’ cümlesi almıştır. Ardından gelen bu faktöre ait bir diğer olumsuz tutum cümlesi olan ‘İşimle ilgili daha fazla eğitime ihtiyacım olduğunu düşünüyorum’ cümlesi de 3.14 ± 1.19 ortalamayla dikkat çeken bir diğer konudur. Bu soru analizlerde ters çevrildiği için çalışanların daha fazla eğitime ihtiyaçları olduğunu düşünmedikleri görülmektedir. En düşük ortalamayı ise 2.51 ± 0.99 puan ortalamasıyla ‘Açık iletişim kurumun genelinde uygulanan bir tarzdır’ tutum cümlesi almıştır. Yansız eleştiriler ve açık iletişim konularında araştırma grubundaki

Çalışanların olumsuz görüş bildirmesi kurum yöneticileri veya birimlerinde iletişim kurabildikleri kişilerle bazı problemlerinin olduklarını göstermektedir. Yapılan bir araştırmada, yönetsel motivasyon araçlarının bir parçası olan etkili iletişim kurabilmenin önemi vurgulanmıştır (69). Çalışanlara iletişim konusunda eğitimler verilerek bu konudaki memnuniyet düzeyi arttırılabilir. Sorumluluk faktörüne ait 5 tutum cümlesinin puan ortalaması 2.90 ± 0.48 , ortanca değeri ise 3.0 (1.2 – 4.0) olmuştur. Bu sonuçlarla sorumluluk faktörünün motivasyon düzeyine orta diyebiliriz.

Bu araştırmada irdelenen tüm bağımsız değişkenler içinden meslek/görev, nöbet sayısı, izin almada problem yaşama durumu ve izin gün sayısı değişkenleri sorumluluk faktörü açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Meslek açısından bakacak olursak en düşük ortalamaya 2.79 ± 0.48 ile sekreterler sahiptir. En yüksek ortalamaya ise uzman hekimler (3.25 ± 0.33) sahiptir. Diğer grupların ortalamaları hemen hemen birbirine yakın sonuçlanmıştır. Sorumluluk faktöründe, tanınma faktöründe olduğu gibi nöbet sayısı arttıkça katılımcıların puan ortalamaları düşmüştür (1 – 4 gece= 3.13 ± 0.49 , 5 – 9 gece= 2.88 ± 0.53 , >10 gece = 2.85 ± 0.44). İzin almada problem yaşama durumu değişkeni için de benzer sonuçların ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Yaş değişkeni ile birlikte tek değişkenli analizlerde anlamlı çıkan tüm değişkenlerin birlikte değerlendirildiği lojistik regresyon analizinde değişkenlerin anlamlılığını yitirdiği görülmüştür.

5.4. İşin kendisi motivasyon faktörü

İşin kendisi başlığı altında çalışanların kurallar, prosedürler, iş yükü ve uygulamalar hakkındaki düşünceleri 5 tutum cümlesi ile sorgulanmıştır. Soruların tamamı olup, analiz sırasında puanları ters yönde çevrilmiştir. Bu nedenle tartışmada soru cümleleri ters yönde çevrilerek yorumlanacaktır. İşin kendisi motivasyon faktörü tutum cümlelerine verilen puanları inceleyecek olursak; en yüksek ortalamayı 2.61 ± 1.05 puan ortalamasıyla ‘Zaman zaman kurallara ters düşen uygulamalara göz yumulmaz’ cümlesi almıştır. En yüksek ortalamaya sahip tutum cümlesinin bile genel puan ortalamasından düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip tutum cümlesi ise 2.04 ± 1.02 puan ortalaması ile ‘İş yüküm her zaman çok fazla değildir’ olmuştur. Bu tutum cümlesi aynı zamanda ölçek içindeki tüm tutum cümleleri içinde de en düşük ortalamaya sahiptir. Bu konuda hemen hemen tüm sağlık çalışanlarının olumsuz görüş bildirdiğini söyleyebiliriz. Hastanedeki birçok meslek grubundaki çalışan yetersizliği, uzun çalışma saatleri, artmış nöbet sayıları ve saatleri çalışanların bu konuda olumsuz görüş bildirmelerindeki en önemli sebeplerdendir. SAGEM’in birçok sağlık çalışanıyla yapmış olduğu memnuniyet araştırmasında çalışanların en olumsuz

görüş bildirdiği konu ‘mesleki riskler ve iş yükü’ konusu olmuştur. İçsel ve dışsal motivasyonun değerlendirdiği Ankara’da yapılmış olan bir başka araştırmada çalışanların içsel motivasyon maddelerinden ‘çalışma saatleri’ başlığına içsel motivasyon başlıkları içinden en düşük ortalamayı vermişlerdir (71). Ardından gelen ‘Anlaşmazlıklar çözümlendiği için tekrarlanmaz’ tutum cümlesi de 2.16 ± 0.99 puan ortalamasıyla düşük bir ortalamaya sahiptir. Yapılan bir araştırmada ‘Hastane yönetimi iş yerinize ait sorunlarınız ile ne derece ilgilenmektedir?’ sorusunu düşük bir puan ortalamasıyla değerlendirmiştir. Bu sonuç bizim çalışmamızla da benzerlik göstermektedir (70). Pakistan’da birinci ve ikinci basamakta çalışan doktorları motive ve demotive eden faktörlerin araştırıldığı bir araştırmada, uzun çalışma saatleri ve artmış iş yükü katılımcıların sırasıyla %40.2 ve %35.6’ı tarafından motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği yönünde fikir bildirmişlerdir (73). İşin kendisi motivasyon faktörüne ait 5 tutum cümlesinin puan ortalaması 2.33 ± 0.69 , ortanca değeri ise 2.2 (1.0 – 5.0) olmuştur. Bu sonuçlarla işin kendisi faktörünün motivasyon düzeyine düşük diyebiliriz.

Tüm bağımsız değişkenler içinden yaş, medeni durum, meslek/görev, nöbet tutma durumu, DEÜ Hastanesi çalışma yılı, izin almada problem yaşama durumu ve izin gün sayısı değişkenleri işin kendisi faktörü açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Yaş değişkeni için bahsedecek olursak, bizim araştırmamızda, yaş arttıkça işin kendisi motivasyon faktörü puan ortalamaları da artmaktadır. Yapılan bir araştırmada bizim çalışmamıza benzer şekilde 21-30 yaş grubundaki katılımcıların puan ortalaması daha yaşlı gruplardan anlamlı şekilde daha düşük çıkmıştır. Zambia’da kırsal kesimde sağlık çalışanlarının motivasyonlarını ölçmeye yönelik yapılmış bir araştırmada, bizim çalışmamıza benzer şekilde, 40 yaş üzerindeki çalışanların motivasyon skorları, 40 yaş altında çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur (74). Bunun sebebi olarak daha genç sağlık çalışanlarının daha fazla nöbet tutuyor olmaları, işin kendisine olan hakimiyetlerinin düşüklüğü, kurallar ya da prosedürler hakkındaki bilgi eksikleri söylenebilir.

Meslek gruplarına göre değerlendirme yaptığımızda işin kendisi faktörü açısından en düşük ortalamaya sahip grup sekreterler (2.11 ± 0.66) ve ardından asistan hekimler (2.14 ± 0.67) olmuştur. Asistan hekimlerin iş yükü sebebiyle, sekreterlerin de kural ve prosedürlerle çok fazla ilgileniyor olması sebebiyle bu grupların puan ortalamaları düşük çıkmış olabilir. DEÜ Hastanesi çalışma yılı açısından bakacak olursak en düşük puan ortalamasına sahip grubun 5 – 9 yıl arası çalışanlarda olduğunu görmekteyiz. 10 yıldan sonra çalışma yılı arttıkça katılımcıların işin kendisi motivasyon puan ortalaması da artmıştır. Gana’da sağlık çalışanlarının motivasyonu ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada,

motivasyon üzerine etkili olan değişkenlerle kurulmuş lojistik regresyon analizi modelinde çalışanların 5 yılın üzerinde çalışıyor olmasının kişinin işinden ayrılması üzerinde koruyucu etkisi olduğu bulunmuştur (OR= 0.12, GA=0.06 – 0.26) (76).

Nöbet tutma durumu sorusunu evet olarak cevaplayanların işin kendisine ait motivasyon puan ortalaması anlamlı olarak hayır diyenlere göre düşük çıkmıştır. Bunun temelinde nöbet tutanların artmış iş yükü, uzun çalışma saatleri olduğunu düşünmekteyiz. İzin almada problem yaşama durumu ve izin gün sayısı değişkenleri de işin kendisi faktörü için tek değişkenli analizlerde anlamlı farklılık göstermekte idi. Fakat yapılan lojistik regresyon analizi sonucu tek değişkenli analizlerde anlamlı çıkan diğer değişkenler gibi bu iki değişken de anlamlılıklarını yitirmişlerdir.

5.5. Terfi motivasyon faktörü

Terfi motivasyon faktörü başlığı altında çalışanların şu anda bulunduğu pozisyon, ast-üst ilişkileri ve kariyerinde ilerleyebilme hakkındaki düşünceleri 4 tutum cümlesi ile sorgulanmıştır. Terfi motivasyon faktörü tutum cümlelerine verilen puanları inceleyecek olursak; en yüksek ortalamayı 3.24 ± 1.22 puan ortalamasıyla ‘Bir çalışan gerçekten çaba gösterdiğinde bir fark yaratabilir’ cümlesi almıştır. Bu tutum cümlesinin ortalamasının diğer tutum cümlelerine göre iyi seviyede olduğunu dolayısıyla sağlık çalışanlarının işleri konusunda gayretli oldukları zaman daha iyi sonuçlar vereceğini düşünmektedir. SAGEM’in yaptığı memnuniyet araştırmasında, ‘Meslekte ilerleme ve terfi olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum’ cümlesi ve ‘çalıştığım kurumda kişinin başarısı, terfisini belirleyen en önemli etkidir’ cümleleri düşük puanlar almışlardır. Terfi faktörü açısından ilgili tutum cümleleriyle bizim çalışmamızın ortalamaları farklılık göstermektedir. DEÜ Hastanesindeki çalışanlar çalışma ile bir farklılık gösterebileceklerini düşünmüşlerdir.

Terfi faktörü içindeki diğer sorular olumsuz olduğu için ters yönde puanlanmıştır. Bu nedenle tutum cümleleri de ters çevrilerek tartışılacaktır. ‘Pozisyonumdan daha iyi bir pozisyona geçme olanağım var’ tutum cümlesi tartışılan bir önceki cümleyle ortalamaları açısından farklılık göstermektedir (2.86 ± 1.13). Bu da çalışanların, somut pozisyon değişiminden önce çalışma arkadaşları arasında saygınlık/takdir edilme gibi farkların oluşabileceğini düşünmüş olmalarından kaynaklanmış olabilir. ‘Hastaneden 12 ay içinde ayrılmayı düşünmüyorum’ tutum cümlesi ortalama bir değer almıştır. Diyarbakır’da kadın hastalıkları ve doğum hastanesi hemşireleri üzerinde yapılan bir çalışmada sorulan benzer nitelikteki soruya kararsızım cevabıyla birlikte hemen hemen bizim araştırmamıza yakın bir

oranda kalmak istediğini belirten çalışanlar saptanmıştır (72). Sağlık çalışanlarıyla yapılan bir başka araştırmada çalışanların kurumlarından ayrılmak istemediklerine yönelik bir görüş saptanmıştır (70). Çalışanların bazı konularda yaşadıkları motivasyon düşüklüğüne rağmen genel olarak hastaneden ayrılmak istemediklerini söyleyebiliriz. Bunun sebebi çalışanların maddi kaygılar sebebiyle işlerini kaybetmek istememesi olabilir. Terfi faktörü içinde en düşük ortalamayı ‘İletişim kopukluklarını en az ast-üst ilişkilerinde yaşıyorum’ cümlesi almıştır. Bu da çalışanların birim sorumlularıyla olan ilişkileri açısından bazı problemler yaşadıklarına işaret etmektedir. Terfi motivasyon faktörüne ait 4 tutum cümlesinin puan ortalaması 2.96 ± 0.73 , ortanca değeri ise 3.0 (1.0 – 4.75) olmuştur. Bu sonuçlarla terfi faktörünün motivasyon düzeyine orta diyebiliriz.

Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisini araştıran bir çalışmada çalışanların %62’si işyerindeki terfi imkanlarının iş tatminini sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar terfi faktörünün çalışan motivasyonunda önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Sağlık çalışanlarında iş verimliliği ve motivasyon üzerine yapılan bir başka araştırmada katılımcıların memnuniyet düzeyi en düşük olan alt boyut terfi boyutu olmuştur (78). Bu çalışmada bizim çalışmamızın aksine çalışanların terfi faktörüne ait genel tutumları olumsuz yönde olmuştur. Vietnam’da yapılan kalitatif bir çalışmada sağlık çalışanlarına sorulan sizi en çok ne motive eder sorusuna en fazla verilen cevap, birim sorumluları tarafından gösterilen saygı ve destek olmuştur (79).

Bu araştırmada irdelenen tüm bağımsız değişkenler içinden meslek/görev, çalışılan klinik, nöbet sayısı ve izin almada problem yaşama durumu değişkenleri terfi faktörü açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Meslek gruplarına göre değerlendirme yaptığımızda terfi faktörü açısından en düşük ortalamaya sahip grup asistan hekimler (2.77 ± 0.77) ve ardından sekreterler (2.83 ± 0.49) olmuştur. Terfi faktörü tutum cümlelerini de göz önüne alarak asistan hekimler ve sekreterlerin kendilerinin bulunmuş oldukları birime göre üstleriyle birtakım problemleri en çok yaşayan gruplar olduğunu söyleyebiliriz. Sekreterlerin kadroları veya çalışma şartları ile ilgili problemler, asistan hekimlerin ise genel olarak çalışma şartlarından memnuniyetsizliği bu faktör ortalama puanlarını da etkilemiş olabilir. Terfi faktörü için en yüksek puan ortalamasına sahip grup uzman hekimler grubu olmuştur (3.53 ± 0.49)

Terfi faktörünü çalışılan klinik açısından değerlendirdiğimizde dahili bilimlerin puan ortalaması (3.09 ± 0.73), cerrahi bilim çalışanlarına (2.79 ± 0.75) göre anlamlı derecede yüksekti. Bu durumda cerrahi bilimlerde çalışanların ast-üst ilişkilerinde daha fazla problem yaşadığı, terfi imkanları göz önünde bulunduğunda kendilerini bu konuda daha memnuniyetsiz

hissettiklerini göstermektedir. Çalışanların nöbet sayısı da anlamlı bir diğer değişken olarak bulunmuştur. Fakat nöbet tutma durumu istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Tersine bir biçimde izin almada problem yaşama durumu anlamlı bir değişken olarak bulunmuş olsa da izin gün sayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yaş değişkeni ile birlikte tek değişkenli analizlerde anlamlı bulunan değişkenlerin lojistik regresyon analizine dahil edilmesi sırasında sadece bir aydaki nöbet sayısı değişkeni anlamlılığını korumuştur. Her 1 nöbet artışıyla düşük motivasyon durumu 1.1 kat ($GA = 1.01 - 1.21$) artmaktadır.

5.6. Yönetim motivasyon faktörü

Yönetim motivasyon faktörü başlığı altında çalışanların süreklilik, bağlılık, güven gibi konular hakkındaki düşünceleri 7 tutum cümlesi ile sorgulanmıştır. Yönetim motivasyon faktörü tutum cümlelerine verilen puanları inceleyecek olursak; en yüksek ortalamayı 3.06 ± 1.10 puan ortalamasıyla ‘Bu hastanede çalışıyor olmak bana gurur veriyor’ cümlesi almıştır. En düşük puan ortalamasına sahip cümle ise 2.47 ± 1.07 ortalamayla ‘Bu hastanenin geleceği iyidir’ cümlesi olmuştur. Çalışanlar hastanenin geleceği konusunda çok iyimser bir cevaplama yapmamış olsalar da DEÜ Üniversite Hastanesi’nde çalışmanın onlara gurur verdiklerini belirtmişlerdir. DEÜ Hastanesi’nin köklü yapısı ve Türkiye’de saygın hastaneler içinde geçiyor olmasının böyle bir sonuca yol açması muhtemeldir. Ayrıca bu tutum cümlesi kurumsal bağlılığı ifade eden bir cümledir. SAGEM’in yapmış olduğu araştırmada da katılımcıların kurumsal bağlılık hakkındaki tutum cümleleri 3.35 ± 0.62 gibi bizim çalışmamıza benzer bir ortalamaya sahip olmuştur (58). Çalışanların hastanenin geleceğini iyi görmemeleri hastanenin borçlarından ve döner sermaye sorunlarından kaynaklanıyor olabilir.

‘Bu hastaneyi yönetenlere güveniyorum’ tutum cümlesi 2.71 ± 1.13 ortalama ile bu faktör için orta düzey ortalamaya sahip cümlelerden biri olmuştur. Kurum yöneticileri çalışanların motivasyonunu sağlamada belirleyici faktörlerden bir tanesidir. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven duygusu çalışanların memnuniyeti açısından çok önemlidir. İstanbul’da bir eğitim ve araştırma hastanesinde sağlık çalışanlarıyla yapılan çalışmada iş yaşam kalitesi ile ilişkili faktörlerle %44 oranında bağlantılı olduğu saptanmıştır (80).

‘Hastanenin stratejisi başarısının sürmesini sağlayacaktır’ cümlesi 2.80 ± 1.15 puan almıştır. Bu cümle çalışanların hastane yöneticilerini, kurumu gelecek yönelimli ve dış faktörlere karşı koruma işlevi açısından orta düzeyde değerlendirdiğini göstermektedir. ‘Çalışanların tümü sürekli öğrenmeye açık ve isteklidirler’ cümlesi ise 2.80 ± 1.06 puan almıştır. Bu değerlerle çalışanların da sürekli öğrenme konusunda orta düzeyde motive oldukları saptanmıştır.

Yönetim motivasyon faktörüne ait 7 tutum cümlesinin puan ortalaması 2.75 ± 0.87 , ortanca değeri ise 2.66 (1.0 – 5.0) olmuştur. Bu sonuçlarla yönetim faktörünün motivasyon düzeyine orta diyebiliriz. Yapılan bir çalışmada sağlık çalışanlarının yönetim faktörü ile ilgili 3.45 ± 0.50 puan ortalamasıyla bizim çalışmamızdan daha yüksek seviyelerde bulunmuştur (78).

Bu araştırmada irdelenen tüm bağımsız değişkenler içinden cinsiyet, medeni durum, yaş, meslek/görev, meslekteki çalışma yılı, DEÜ Hastanesi çalışma yılı, gelir durumu, nöbet sayısı ve izin almada problem yaşama durumu değişkenleri yönetim faktörü açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Cinsiyet değişkeni ile tüm faktörler içinde yalnızca yönetim faktörü ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Kadınların yönetim faktörüne ait puan ortalaması 2.82 ± 0.82 , erkeklerin ise 2.60 ± 0.93 olmuştur. Bu sonuca göre kadınların kurumsal aidiyet, yöneticilere olan güven gibi konularda erkeklere göre kuruma daha pozitif bir bakış açılarının olduğunu söyleyebiliriz. SAGEM'in yaptığı çalışmada ise erkeklerin kurumsal bağlılık düşüncelerinin istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur (58). Medeni durum değişkeni için evli olanların yönetim faktörü puan ortalaması bekar çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. SAGEM'in çalışmasında ise kurumsal bağlılık açısından medeni durum değişkeni ile anlamlı bir fark bulunmamıştır (58). Denizli'de sağlık çalışanlarında yapılan bir başka araştırmada katılımcılara sorulan yönetim ve hastane içi iletişim başlığı altında en düşük puanı alan soru hastane yönetiminin çalışanlara adil davranmanın sorgulandığı soru olmuştur (70).

Çalışanların yaşları açısından bakacak olursak katılımcıların yaşları arttıkça yönetim faktörüne ait puan ortalamaları da istatistiksel olarak anlamlı olarak artmıştır. Bu sonuç, yaşı daha yüksek olan çalışanların, yönetim gibi konularda daha tecrübeli, kurumun işleyişine daha hakim ve kuruma olan bağlılığın çalışma yılı arttıkça daha da artmasından kaynaklanmış olabilir. Meslekteki çalışma yılı ve DEÜ Hastanesi çalışma yılı değişkenleri için de yılların artmasıyla yönetim faktörünün puan ortalamasının artması yukarıda belirtilmiş olan nedenleri desteklemektedir. Yalnız çalışma yılı 20 yılın üzerine çıktıktan sonra bu değişkenlere ait puan ortalaması düşmeye başlamıştır. Bu durum kurumda 20 yıl ve üzerinde çalışanların motivasyonlarının yönetim faktöründen daha az etkilendiğini göstermektedir. Yapılan bir başka araştırmada 11 yıl ve üzerinde çalışanların işine ait doyum puanları daha az süredir çalışanlara göre anlamlı olarak düşük çıkmıştır (78).

Gelir durumu değişkeni için geliri 7500 TL ve üzeri olan grubun puan ortalaması diğer gruplara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur. Bu sonuca göre, geliri 7500 TL ve üzeri grubun öğretim üyeleri ve nöbet tutan asistan hekimlerden oluştuğunu göz önünde

bulundurursak bu grupların yönetim faktörüne ait memnuniyetsizliklerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Nöbet sayısı değişkeni için de nöbeti 10 gecenin üzerinde olan çalışanların diğer bazı faktörlerde olduğu gibi yönetim faktörüne ait puan ortalamaları oldukça düşük bulunmuştur (2.34 ± 0.78). İzin almada problem yaşadığını belirten çalışanların puan ortalamaları yaşamayanlara göre daha düşük bulunmuştur. Nöbet sayısı çok olan çalışanların izin almada da problem yaşayabileceğini düşünürsek bu iki bağımsız değişken istatistiksel olarak anlamlı bulunmasıyla birbirini desteklemektedir. İkili analizlerde anlamlı fark bulunan yaş, cinsiyet, medeni durum, meslek, gelir durumu, DEÜ Hastanesi çalışma yılı, nöbet sayısı, izin almada problem yaşama durumu değişkenleri modele koyularak lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda sadece izin almada problem yaşama durumu değişkeni istatistiksel olarak anlamlılığını korumuştur. İzin almada problem yaşamamanın düşük motivasyon riskini 2.69 kat ($GA=1.26 - 5.75$) arttırdığı bulunmuştur. Bu sonuca göre yönetim faktörü açısından da izin almada problem yaşamamanın motivasyon düzeyinde çok etkili bir değişken olduğu görülmektedir.

5.7. Ücret motivasyon faktörü

Ücret motivasyon faktörü başlığı altında çalışanların ücretler, ücret belirleme yöntemi, ücret dağıtımının adaletli olması gibi konular hakkındaki düşünceleri 4 tutum cümlesi ile sorgulanmıştır. Ücret faktörüne ait tüm tutum cümlelerinin ortalamaları oldukça düşüktür. Ücret motivasyon faktörü tutum cümlelerine verilen puanları inceleyecek olursak; en düşük ortalamayı 2.05 ± 1.05 puan ortalamasıyla ‘Maaşım performansıma göre orantılıdır’ cümlesi almıştır. Çalışanlar bu ortalamayla çok belirgin bir biçimde performanslarına göre maaşlarının çok düşük seviyelerde kaldıklarını belirtmişlerdir. Aralarında puan ortalaması olarak çok fark olmasa da ‘Hastanede ücret belirleme yöntemi şeffaftır’ ve ‘Bu hastanede ödül ve cezalar hakça dağıtılır’ cümleleri de sırasıyla 2.31 ± 1.16 ve 2.34 ± 0.97 ortalamalarıyla yine çok düşük puanlar almışlardır. Bu tutum cümleleriyle DEÜ Hastane çalışanları ücret belirleme yönteminin şeffaf olmadığını, ödül veya cezaların adaletli dağıtılmadığını düşünmektedirler. En yüksek ortalamaya sahip tutum cümlesi ise 2.42 ± 1.12 ortalama ile ‘Maaşım diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygun orandadır’ cümlesi olmuştur. Bu cümle ortalaması ile çalışanlar aslında çalışma arkadaşlarının da benzer biçimde ücretlerinin düşük olduklarını belirtmek istemişler, aralarında bu bakımdan çok büyük farkın olmadığını ortaya koymuşlardır. Ücret faktörü puan ortalamasının ise 2.27 ± 0.84 , ortanca değeri ise 2.25 (1.0 – 4.5) ile motivasyon alt değişkenleri arasında en düşük puan ortalamasına sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Çin’de halk sağığı çalışanlarının oluşturduğu bir grupla yapılan araştırmada çalışanların motivasyonunu yükseltmek için önceliğın çalışanlara verilen ücretlerin yükseltilmesine verilmesini önermişlerdir (67). Vietnam’da sağıık çalışanlarının motivasyonlarını değerdendiren bir sistematik derleme makalesinde ücret teşvikinin çalışanların motivasyonunu yükseltmede en önemli araç olduğu bildirilmiştir (81). İsviçre’de birinci basamak hekimleri grubunda yapılan bir çalışmada çalışanların en memnuniyetsiz hissettikleri durum aldıkları ücret olmuştur (82). Konya’da sağıık çalışanları grubu ile yapılmış bir araştırmada çalışanların ücretleri hakkında memnuniyetsizlikleri belirtilmiş, bu konuda ilgili kişilerin ücretlerde iyileştirmeler yapmaları gerektiğı önerilmiştir (83). Litvanya’da aile hekimleri ve birinci basamak hekimlerin bulunduğu gruba yapılan bir diğerd araştırma katılımcıların en düşük puanları ücret konusunda verdikleri görülmüştür (84). İran’da halk sağığı çalışanları ile yapılan bir çalışmada diğerd ülkelerde yapılan çalışmalara benzer şekilde en düşük motivasyon puanı ücret faktörüne ait olmuştur (85). Dolayısıyla ücret faktörü konusunda sağıık çalışanlarının birçoğunun memnun olmadığını, aldıkları ücretlerin performanslarına göre yetersiz düzeylerde kaldığını söyleyebiliriz.

Bu araştırmada irdelenen tüm bağımsız değışkenler içinden yaş, meslek/görev, çalışılan klinik, meslekteki çalışma yılı, DEÜ Hastanesi çalışma yılı, gelir durumu, gelir algısı, izin almada problem yaşama durumu ve izin gün sayısı değışkenleri ücret faktörü açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Yaş değışkeni açısından bahsedecek olursak, mesleklerinin ilk yıllarındaki çalışanların ücret konusunda daha ileri yaşlardaki çalışanlara göre daha yüksek motivasyon ortalamasına sahip olduklarını görmekteyiz. Bunun nedeni mesleğe yeni başlayan çalışanların daha motive olması olabilir. Fakat daha sonra bu motivasyon düşmektedir. Ancak 50 yaş ve üzerinde çalışanların, motivasyon ortalamaları tekrar yükselmektedir. Bu sonuçlara göre 30-50 yaş arasında çalışanların çalışma yılı artmasına rağmen ücretlerinde belirgin artışların olmaması nedeniyle motivasyon kaybına neden olmuş olabilir. Meslekteki çalışma yılı ve DEÜ Hastanesi çalışma yılı değışkenleri için de benzer tablonun oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu sonuç bir önceki değışken için yapmış olduğumuz önermeyi desteklemektedir. Yapılan bir çalışmada da bizim çalışmamıza benzer sonuçlar bulunmuş, meslekteki çalışma yılı artmasına rağmen ücret faktörüne ait ortalama puanlar istatistiksel olarak anlamlı olacak şekilde düşüş göstermiştir. Yapılan çalışmada 11 yıl üzeri çalışanlarda, 6-10 yıl çalışanlara göre ortalama puanları daha yüksek, 0-5 yıl çalışanların ise ortalama puanları en yüksek saptanmıştır (78).

Ücret faktörü açısından en yüksek ortalamalara sahip meslek grubu öğretim üyeleri, ardından asistan hekimler ve hekimler içinden en son olarak uzman hekimler gelmişlerdir. Bunun sebebi, uzman hekimlerin tuttukları nöbetlerin az veya hiç olmaması sebebiyle ek ödemedi fazla yararlanamıyor oluşu, kariyer gelişimine rağmen aldıkları ücretlerde düşmeye bağlı olabilir. Ücret açısından en düşük ortalamaya sahip grup ise hizmetli personel grubu olmuştur. Bu sonucu aldıkları ücret değişkeni ile de değerlendirecek olursak hizmetli personel grubunun en az ücreti alan grupta bulunmasıyla destekleyebiliriz. Çalışılan klinik açısından cerrahi bilimlerde çalışanların dahili bilimlerde çalışanlara göre ücret motivasyon puanı istatistiksel olarak düşük bulunmuştur. Bunun sebebi olarak cerrahi kliniklerde çalışanlar artan mesleki risk ve yoğunluğa rağmen aldıkları ücreti yeterli görmediklerini düşünmüş olabilirler.

Gelir durumu ve gelir algısı değişkenleri ile ücret faktörü arasındaki doğrusal ilişkiyi çalışmamızda görmekteyiz. Alınan ücretler arttıkça ücret faktörü puan ortalamaları da yükselmektedir. Aynı şekilde gelir algısı değişkeni için de gelirim giderimden az diyenlerin puan ortalamaları en düşük (1.91 ± 0.77), gelirim giderime eşit diyen grubun ortalaması biraz daha yüksek (2.12 ± 0.88), gelirim giderimden fazla diyenlerin puan ortalaması ise en yüksek (2.44 ± 0.80) saptanmıştır. Yine de tüm puan ortalamaları, diğer faktörlere göre oldukça düşüktür.

İkili analizlerde anlamlı fark bulunan yaş, meslek, çalışılan birim, DEÜ Hastanesi çalışma yılı, gelir durumu, gelir algısı, izin almada problem yaşama durumu ve izin gün sayısı değişkenleri modele koyularak lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda gelirin giderimden az olması gelirin giderimden fazla olmasına göre düşük motivasyon riskini 6.59 kat ($GA = 1.15 - 37.8$) arttırmaktadır. İzin almada problem yaşama durumu ve izin gün sayısı değişkenleri de yapılan lojistik regresyon analizi sonucu anlamlılığını sürdürmüşlerdir. İzin almada problem yaşamak, problem yaşamamaya göre düşük motivasyon riskini 2.97 kat ($1.34 - 6.57$) arttırmaktadır. Son 1 yıl içindeki izin gün sayısının 12 gün ve altı olmanın, 13 gün ve üzeri olmaya göre 0.52 kat ($GA = 0.24 - 0.99$) düşük motivasyondan koruyucu etkisi olduğu bulunmuştur. Bu durum 13 gün üstünde izin alan sağlık çalışanlarının döner sermaye ve ek ödemelerinde kesintiler yaşamasıyla açıklanabilir.

5.8. İlişkiler motivasyon faktörü

İlişkiler motivasyon faktörü başlığı altında çalışanların hastanedeki bölümler arasındaki mevcut ilişkiler hakkındaki düşünceleri 4 tutum cümlesi ile sorgulanmıştır. 4 tutum cümlesinin tamamının da ortalama değerleri oldukça düşük seviyelerde saptanmıştır. ‘Bölümler arası

koordinasyon eksik değil' cümlesi 2.38 ± 1.07 , 'Bazı bölümlere daha fazla imkan tanınmaz' cümlesi 2.37 ± 0.89 ve 'Her bölüm kurumu aynı yöne çekiyor' cümlesi 2.59 ± 0.89 ortalama puanlarına sahip olmuşlardır. Benzer biçimde bölümler arası ilişkileri sorgulayan bu 3 tutum cümlesinin de ortalamaları birbirine yakın seviyededir. 'Benzer hastanelerle kıyaslandığında onlar kadar performans ödemesi alıyorum' cümlesi de çalışanların DEÜ Hastanesi gibi 3. Basamak hastanelerle performans ödemelerini kıyaslamaktadır. DEÜ Hastanesi çalışanları 2.47 ± 1.03 ortalama puanıyla hastanenin benzer nitelikteki hastanelere göre olan ödemelerini düşük bulduğunu göstermektedir.

Hastane içindeki ilişkilerin iyi bir seviyede olmaması çalışanların motivasyonunu mutlaka etkileyecektir. Aynı ekip içinde çalışanların ilişkileri çok önemli olduğu gibi bölümler arası ilişkilerin de önemi ortadadır. Çünkü hastaneler kompleks ve 24 saat işleyen yapıdadırlar. Bazı bölümlerde yaşanan aksaklıklar diğer bölümleri de olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durum hekimlerin konsültasyon istemlerinde, hemşirelerin bölümler arası iş dağılımında, personellerin vardiya ve bölüm değişimlerinde mutlaka göze çarpacaktır.

Bu araştırmada irdelenen bağımsız değişkenler ile ilişkiler faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5.9. Çalışma koşulları motivasyon faktörü

Çalışma koşulları motivasyon faktörü başlığı altında çalışanların mekan, iletişim, uygunluk, donanım, fiziksel ve teknik altyapı gibi konular hakkındaki düşünceleri 7 tutum cümlesi ile sorgulanmıştır. 'İletişim kopukluklarından kaynaklanan mesleki hatalar yoktur' tutum cümlesi 2.13 ± 1.12 puan ortalamasıyla çalışma koşulları motivasyon faktörü içinde en düşük ortalamaya sahiptir. Çalışanların bu durumda zaman zaman çalıştığı yerde iletişim kopuklukları yaşayabildiğini ve bunun sonucunda hataların oluşabildiğini belirtmişlerdir. İzlanda'da hemşirelerle yapılan bir çalışmada çalışma arkadaşlarıyla olan iyi iletişimin çalışanların motivasyonunu yükselttiği saptanmıştır (86). Hemşirelerin çalışma koşullarını çeşitli yönlerden değerlendiren birçok makalenin değerlendirildiği bir sistematik derlemede, çalışma koşullarının iyileştirilmesinin çalışanın fiziksel ve mental olarak güçlenmesine katkı sağladığını bunun da iş doyumunu arttırdığı bulunmuştur (87). Belçika'da hemşire ve doktorların oluşturduğu büyük katılımlı bir çalışmada, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmanın çalışanı duygusal tükenmeden koruduğuna, çalışanın kişisel yeterlilik hislerini olumlu yönde etkilediğini belirtilmektedir (88).

Çalışma koşulları motivasyon faktörü içinde en yüksek ortalamaya sahip cümle 3.38 ± 1.14 ortalamayla 'Yapılan işlerin, alınan eğitimle uyumla olmasına özen gösteriliyor' cümlesi

olmuştur. Ardından benzer ortalamalarla gelen cümleler ise 3.33 ± 1.08 ortalamayla ‘İşimi iyi bir şekilde yapabilmek için gereç ve donanıma sahibim’, 3.32 ± 1.11 ortalamayla ‘Benden beklenen iş ve sorumluluklar iyi tanımlanmıştır’, 3.30 ± 1.14 ortalamayla ‘Çalıştığım mekan bakımlı ve düzenlidir’ cümleleri olmuştur. Bu ortalamalara göre çalışanların fiziki ortam koşulları ile ilgili düşüncelerinin çok da olumsuz olmadığını görmekteyiz. Ancak yine çalışma koşullarının fiziksel özelliklerinin sorgulandığı tutum cümlelerinden olan ‘Çalıştığım yerin büyüklüğü, aydınlatma, ısısından memnunum’ cümlesi 3.00 ± 1.33 ortalamayla, ‘Kullandığım gereç ve donanımı destekleyen teknik bakım yeterli’ cümlesi de 2.92 ± 1.14 ortalamayla diğer tutum cümlelerine göre biraz daha düşük ortalamalara sahip olmuşlardır. Bu da göstermektedir ki çalışanların bazılarının oda büyüklüğü, aydınlatma gibi durumlardan memnuniyetsiz olduğunu, teknik servis ekibinin çeşitli konularda yeterli desteği sağlayamadığını düşünmüşlerdir. Bu konu hastane yönetiminin eğer teknik servis personel eksikliği varsa bu eksikğin giderilerek düzeltebileceği bir konudur. Çalışma koşulları faktörü puan ortalamasının ise 3.05 ± 0.73 , ortanca değeri ise 3.14 (1.14 – 4.71) ile orta düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Denizli’de yapılan bir araştırmada, bizim çalışmamızda değerlendirdiğimize benzer şekilde sorulan sorularla çalışanların çalışma koşulları hakkındaki düşünceleri sorulmuş, bizim çalışmamıza göre daha düşük puanlar almışlardır (70). Özel bir hastanede yapılan bir çalışmada katılımcıların hastanenin fiziksel çalışma ortamı hakkındaki sorulan sorunun puan ortalaması bizim çalışmamıza benzer şekilde yüksek bulunmuştur (71). Diyarbakır’da bir kadın doğum hastanesinde yapılan çalışmada çalışanların %62’si hastanenin fiziki koşullarının motivasyonu etkilediğini belirtmişlerdir. İran’da yapılan araştırmada sağlık çalışanları çalıştıkları kurumun çalışma koşullarından memnuniyetsiz oldukları sunulmuştur (85). ABD’de çeşitli cerrahi klinikleri yöneticileri ile yapılan bir araştırmada, iş yerindeki çalışma ortamının iş doyumuna etkisinin pozitif yönde ve etkili bir faktör olduğu belirtilmiştir (89).

Bu araştırmada irdelenen tüm bağımsız değişkenler içinden yaş, medeni durum, meslek/görev, nöbet sayısı, izin almada problem yaşama durumu değişkenleri ücret faktörü açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Yaş grupları açısından değerlendirecek olursak, çalışanların yaşları arttıkça çalışma koşulları puan ortalamaları da yükselmiştir. Yalnızca 45 – 49 yaş aralığındaki çalışanların ortalaması düşme saptanmıştır. Yapılan bir araştırmada yaş değişkeni ile çalışma koşulları arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır (78). Finlandiya’da hemşirelerle yapılan bir çalışmada hemşirelerin yaşa göre çalışma koşulları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Bizim araştırmamıza benzer şekilde hemşirelerin yaşları arttıkça çalışma koşulları açısından

memnuniyet puan ortalamaları da yükselmiştir (90). Meslek/görev açısından en düşük ortalamalara sahip olan grup diğer bazı faktörlerde olduğu gibi asistan hekimler olmuştur (2.66 ± 0.71). Asistan hekimlerden sonra en düşük puan ortalamasına sahip grup sekreterler olmuştur (2.90 ± 0.68). Laborant/biyolog grubu puan ortalaması 3.52 ± 0.49 ile en yüksek puana sahip olmuştur. Bu durumda, laborant/biyologların çalışma koşullarından memnun olduklarını söyleyebiliriz. Bu grubun ardından en yüksek puan ortalamaları öğretim üyeleri ve uzman hekimler grupları olmuştur. Yapılan bir çalışmada hekimlerin çalışma koşulları açısından iş doyumunu en yüksek seviyelerde bulunmuş, sağlık teknikerlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır (78). Çalışmamızda nöbet sayıları arttıkça çalışma koşulları faktörü açısından puan ortalaması gittikçe düşmüştür. 1 -4 gece arası nöbet tutanların puan ortalaması 3.29 ± 0.69 iken, 10 gece üzerinde nöbet tutan çalışanların puan ortalaması 2.73 ± 0.74 olmuştur.

İkili analizlerde anlamlı fark bulunan yaş, medeni durum, meslek/görev, nöbet sayısı, izin almada problem yaşama durumu değişkenleri modele koyularak lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda izin almada problem yaşamak, problem yaşamamaya göre düşük motivasyon riskini 1.82 kat ($GA=1.03 - 3.22$) arttırmaktadır.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

6.1. Sonuç

DEÜ Hastanesi sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Motivasyon ölçeğinin alt başlıklarına bakıldığında ise sağlık çalışanlarının tanınma faktörü puan ortalamalarının daha yüksek olduğu, ücretler ve işin kendisi faktörlerinin puan ortalamalarının ise daha düşük olduğu görülmektedir. Tanınma faktörü soruları daha çok iş arkadaşlarının değerlendirilmesi ve ekip çalışmasını değerlendirmektedir. Bu nedenle bu soruların yüksek puan alması işyerinde arkadaşlık ve ekip çalışmasının diğer faktörlere göre daha motive edici olduğunu göstermektedir. Ücret faktörünün düşük puan alması ise çalışanların ücretlerinden memnun olmadığını göstermektedir. Benzer şekilde işin kendisi faktörünün de düşük puan alması, çalışanların iş yükünün fazla olduğunu, iş yerindeki uygulamalardan memnun olmadıklarını ve anlaşmazlıkların çözülmediğinden yakındıklarını göstermektedir.

Kadınların yalnızca yönetim faktörüne ait puan ortalaması erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Evli olanların ise genel puan, çalışma koşulları, yönetim ve işin kendisi faktörleri gibi çoğu bileşende puan ortalamaları bekârlara göre istatistiksel olarak daha yüksektir. Nitekim bekâr çalışanlarda genel motivasyonun düşme riski 2.08 kat daha yüksektir. Çalışmada irdelenen meslek grupları içinde motivasyon puanı en düşük grup olarak asistan hekimler olarak bulunmuştur.

50 yaş üzerinde çalışanların diğer çalışanlara göre çalışma koşulları, yönetim ve işin kendisi faktörleri açısından istatistiksel olarak motivasyon puanlarının daha yüksek olduğunu saptanmıştır.

Asistan hekimler, sekreterler ve hizmetli personelin genel motivasyon puanlarının diğer personelden anlamlı olarak düşük olduğu saptanmıştır.

Ücret faktörü motivasyon puanları çalışma yılının başında olanlarda daha yüksektir. Ayrıca ücret faktörü açısından dahili bilimlerde çalışanların cerrahi bilimlerde çalışanlara göre daha yüksek motivasyon puanına sahip olduğu görülmektedir. Terfi faktörü için de dahili bilimlerde çalışan katılımcıların motivasyon puan ortalamaları cerrahi bilimlerde çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek çıkmıştır.

İzin almada problem yaşamamanın genel motivasyon düşme riskini yaklaşık 3 kat, tanınma faktörü puanını düşme riskini yaklaşık 5 kat, yönetim faktörü puanı düşme riskini 2.7 kat, çalışma koşulları motivasyon puanı düşme riskini ise yaklaşık 2 kat arttırdığı saptanmıştır.

Son 1 yıl içindeki izin gün sayısının ücretsiz izin eşiği altında olmasının, diğer gruplara göre ücret faktörü açısından düşük motivasyondan koruyucu etkisi olduğu saptanmıştır (OR:0.52) DEÜ Hastanesi'nde 12 gün sonrası alınan yıllık izinlerin çalışanların ek ödemelerinden kesiliyor olması bu durumu açıklamaktadır.

Aylık nöbet sayısının artmasıyla genel motivasyon puan ortalamasının düşmeye başladığı saptanmıştır. Terfi faktörü için ayda 1 nöbet artışının çalışanların motivasyonunun düşme riskini 1.10 kat (GA= 1.01 – 1.21) arttırdığı saptanmıştır.

Motivasyon faktörlerinin birbirleriyle ilişkileri incelendiğinde, çalışmadaki tüm faktörler arasında birbirleriyle pozitif yönde bir korelasyonun olduğu bulunmuştur. Bu sebeple, herhangi bir motivasyon faktörü için yapılabilecek iyileştirmelerin çalışan motivasyonu ile ilişkili diğer faktörlere de olumlu etki edebileceğini söyleyebiliriz.

6.2. Öneriler

Bu çalışmada araştırılan bağımsız değişkenlerden çalışanların motivasyonunu etkileyen en önemli değişkenin izin almada problem yaşama durumu olduğu saptanmıştır. Bu sebeple, çalışanların izin almada problem yaşamalarının önüne geçilmeli, bu konuda yönetim tarafından birimlere yönelik düzenlemeler yapılmalı, birim yöneticilerine bu konuda eğitimler verilmelidir.

Araştırmada DEÜ Hastanesi'nde çalışanların aylık nöbet sayısı 4'ün üzerinde olduğunda motivasyonlarının düştüğünü görmekteyiz. Daha motive sağlık çalışanları için aylık nöbet sayılarının 4'ten fazla olmaması gerekmektedir. Hastane yönetimi ve birim yöneticileri nöbet sayılarını bu sonucu dikkate alarak düzenlemelidir.

Yıllık izinlerde ücretsiz izin eşiğinin aşılması durumunda ek ödemelerde kesinti yapılması, çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu konunun başhekimlik ve döner sermaye yönetimi tarafından değerlendirilmesi ve çalışanların yıllık izin hakkının ücretlerinde kesinti olmadan kullanabilmesi sağlanmalıdır. Konuyla ilgili mevzuat değişikliği gerekiyorsa bakanlık düzeyinde girişimde bulunulmalıdır.

Genel motivasyon puanı en düşük olan meslek grubu asistan hekimler olarak belirlenmiştir. Ardından en düşük motivasyona sahip meslek grupları sekreterler ve hizmetli personel

olmuştur. Bu sebeple, asistan hekimlerin, sekreterlerin ve hizmetli personelin motivasyonlarını düşüren sebeplerin neler olduğu yapılabilecek kalitatif araştırmalarla daha ayrıntılı olarak incelenmelidir.

Bu çalışmada araştırılan motivasyon faktörlerinden en düşük ortalamaya sahip olduğu saptanan ücret ve işin kendisi faktörlerine yöneticiler tarafından öncelik verilmelidir. Konu ile ilgili olarak yöneticilerin ücret konusunda (ek ödemeler, performans ve döner sermaye gelirleri üzerinden) gerekli iyileştirmeleri yapması önerilmektedir. Ayrıca işin kendisi faktörleri açısından çalışanların iş yükünün azaltılması gerekmektedir. Bu nedenle hastanedeki sağlık çalışanı sayısının özellikle sekreter, asistan hekim ve hizmetli personel açısından artırılması gerekmektedir.

Kullanılmış olan motivasyon ölçeği, hastanelerin verimliliği açısından çok önemli bir etmen olan çalışan motivasyonunun değerlendirilebilmesi için kullanılabilecek bir araçtır. Bu sebeple, hastane yöneticileri için eksik olan durumların saptanmasında ve iyileştirme için yapılabilecek planlamalarda öncelikleri belirleyebilme açısından yardımcı olabilecek bir araç olarak kullanılabilir. Ancak ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yeniden yapılması önerilmektedir.

7. KAYNAKLAR

- 1- Aksoy K. Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi (2018).
- 2- Ağırbaş İ, Çelik Y ve Büyükkayıkçı H (2005). “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3), 326-350.
- 3- Ay F A ve Karakaya A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 31 No:1 Sivas, s 55-67
- 4- Tengilimoğlu D, (2005), Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2005, Sayı:1, 23-45.
- 5- Argon T ve Eren A., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- 6- Can H., 2002. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- 7- Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, Beta Yayınları, 10.baskı.
- 8- Karaca M., 2007. “Motivasyon” <http://www.odevsel.com/genelkultur/878/motivasyon.html>
- 9- Tınaz P., “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları”, Mercek Dergisi, Vol.5, No. 19, (Temmuz, 2000), 29–37
- 10- Riggio, Ronald (2016). Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş, Çev. Belkıs Özkara, Ankara, Nobel Yayınevi, 6. Baskı.
- 11- G. Bingöl – A. Demir, “Amasya Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri”, Göztepe Tıp Dergisi, C.26, S.4, İstanbul, 2011, s.86
- 12- Kum A.(2017), Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Motivasyonu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, s6
- 13- Franco, L.M., Bennett, S., Kanfer, R., “Health sector reform and public sector healthworker motivation: a conceptual framework”, Social Science & Medicine, 54 (8), 1255-1266, (2002).
- 14- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayınları, 30, (1995).
- 15- Özalp İnan, İşletmelerde Yönetim (Fonksiyonlar ve Organizasyon), Baytes A.Ş. Yayınları, Eskişehir
- 16- Şahin, A., (2004), "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 11, Konya.
- 17- Bağcıoğlu, Z. (2017). “Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık,” Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- 18- Tınaz, P. (2013). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul, Beta Yayınevi, 3. Baskı
- 19- Alan, U. (2006). “Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri,” Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- 20- Polat, Ş. (1994). Başarı Değerlemenin Motivasyon Üzerine Etkileri ve İstanbul İl Sınırları İçinde Yer Alan Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Başarı Değerleme Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumlarında Yönetim, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- 21- Eren, M. (2017). “Şirketler Tarafından Çalışanlarına Motivasyon Adı Altında Yaptırılan Tatil Harcamalarının Vergi Kanunları Açısından Durumu,” Çözüm, Mayıs-Haziran, s.191-208.
- 22- Torun, D. (2015). Yönetim Sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 23- Motivasyon ile Yakından İlişkili Kavramlar
(t.y.)<https://www.emotivasyon.net/motivasyon-ile-yakindan-iliskili-kavramlar.html>
(Erişim Tarihi: 12.02.2020).
- 24- Aşıkoğlu, M. (1996). ‘İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon’, Üniversite Kitabevi: İstanbul
- 25- Durmuş, H. (2007). ‘Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme’,
www.hayatidurmus.com/GGO/subat/pdf/08.pdf (13.02.2020).
- 26- Argon T ve Eren A., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.s:118
- 27- Banger, G. (2008). ‘Motivasyon’, bilgiekonomisi.googlepages.com/motivasyon.ppt.
(13.02.2020)
- 28- BALTAŞ, Acar (2003). ‘Motivasyon Sözlüğü’,
<http://www.baltasbaltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&SAYI=13> (13.02.2020)
- 29- Tuna, M. ve Türk, M.S., (2006), "Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 16, Konya.
- 30- Mullins, L. J. (2002), “ Management and Organisational Behaviuor” , PrenticeHall Sixth Edition, UK.
- 31- Alkış, H. ve Öztürk, Y., (2009), "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 28, Diyarbakır.
- 32- Can H.- Kavuncubaşı Ş.- Yıldırım S., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2009, s.367
- 33- KOÇEL T., (2005), İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul
- 34- Akçadağ S., Özdemir E., (2005), İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (10) /2 : 167-193.
- 35- DeMATO Doris S., (2001), Job Satisfaction Among Elementary School Counselors in Virginia, For Degree of Ph.D. Blacksburg, Virginia, s:23-24
- 36- Patrick, F. Yaratıcı Motivasyon Teknikleri, (Çev: Demiray D.), İstanbul, Kaizen Resital Yayıncılık, 25-26, (2006).
- 37- Liebler, G. J., McConnell, C. R., Management Principles, For Health Professional. Marlyland: Malloy, (13.02.2020), Inc.
<http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/83/8032.pdf>, (1992).
- 38- Kılıç B. Personel Yönetimi: Motivasyon (2016) DEÜ Tıp Fakültesi Halk Sağlığı AD Yüksek Lisans Ders Notları

- 39- Hicks H., Gullett C.R., Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev: Baykal B.), İstanbul, Platform Yayınları, 130-136, (1981).
- 40- Moorhead, G., Griffin, R. W., Organizational Behavior, Boston: Houghton Mifflin, College Bookstore, 130-135, (1989).
- 41- Mammadova, İ., İş Tatmini, İstanbul, 2013.s 47-48
- 42- S. Karadayı, Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2013, s.107.
- 43- McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York: Mc Graw Hill International Book Company, 2-5, (1960).
- 44- Altındağ, E., Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (30) , s281-297.
- 45- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım. s; 654-657
- 46- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. s;131
- 47- Bingöl, D. (2001). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Beta Yayınları. s;491-495
- 48- Fındıkçı, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları. s 351- 352
- 49- Tutar, H., Yılmaz K.M., Erdönmez, C. (2003). İşletme Becerileri Grup Çalışması Ankara Nobel Yayın Dağıtım s 166-167
- 50- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Furkan Ofset. s 89-91
- 51- Akdemir, A. (2003). 'Temel İşletmecilik Bilgileri', Türkmen Kitabevi, İstanbul, s; 71
- 52- Abacı, K. (2015). 'Kamu Sektöründe Çalışanların Motivasyonlarının, Verimlilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Saha Çalışması', 5.Ulusal Verimlilik Kongresi
- 53- Erol, M. (2001). 'Sosyal Entropi' nin Verimlilik Üzerindeki Etkileri', Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:2, Sayı:1, s; 135-136
- 54- Başaran, İ. E. (1998). 'Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış', Ankara,s ; 161
- 55- Filiz, A. (2004). 'Motivasyon ile Verimliliğin Yükseltilmesi', Sektörel Tanıtım Dergisi, s;23
- 56- Kıdak, L. ve Aksaraylı M. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler Cilt:7, Sayı:1, s 75-94, 2009.
- 57- Ay F A ve Karakaya A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 31No:1 Sivas, s 55
- 58- Sağlık Bakanlığı (2017) Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması. Ankara. Erişim 11.05.2019,<https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/SAGEMpersonelMemnuniyeti2017.pdf>, s 135.
- 59- 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>
- 60- 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.
- 61- Sağlık Bakanlığı (2010) Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması. Opus Basın Yayın, Ankara.https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/saglik_personeli_memnuniyeti_a_rastirmasi.pdf

- 62- Ge, C., Fu, J., Chang, Y., Wang, L., 2011. Factors associated with job satisfaction among Chinese community health workers: a cross-sectional study. BMC Public Health 11, 884. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-884>
- 63- Hagopian, A., Zuyderduin, A., Kyobutungi, N., Yumkella, F., 2009. Job Satisfaction And Morale In The Ugandan Health Workforce: The Ministry of Health must focus on ways to keep health care workers from leaving their jobs—or leaving the country altogether. Health Affairs 28, w863–w875. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.28.5.w863>
- 64- 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.
- 65- 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.
- 66- Çelik, A.ve Karaca, A. (2017). Hemşirelerde Ekip Çalışması ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin ve Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi, Hemşirelikte Eğitim Ve Araştırma Dergisi, 14(4), s 254-263.
- 67- Li, L., Hu, H., Zhou, H., He, C., Fan, L., Liu, X., Zhang, Z., Li, H., Sun, T., 2014. Work stress, work motivation and their effects on job satisfaction in community health workers: a cross-sectional survey in China. BMJ Open 4, e004897–e004897. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-004897>
- 68- Peters, D.H., Chakraborty, S., Mahapatra, P., Steinhardt, L., 2010. Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states. Hum Resour Health 8, 27. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-8-27>
- 69- Yaşar, M. (2015). Uluslararası Hasta Hizmetleri Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Fatih Üniversitesi Örneği. Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Projesi, İstanbul
- 70- Künarıcı Z. Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi. Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, S, 60 Denizli (2016)
- 71- Mutlu S. Hastane Personelinin İş Tatmini Ve Kurumsal Güvenin Motivasyon Üzerine Etkisi; Bir Özel Hastane Örneği Gazi Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi s;65 Ankara (2018)
- 72- Aksakal Ç. Hemşirelik Hizmetlerinde Motivasyon Etkisi ve Hizmet. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. (2018)
- 73- Malik, A.A., Yamamoto, S.S., Souares, A., Malik, Z., Sauerborn, R., 2010. Motivational determinants among physicians in Lahore, Pakistan. BMC Health Serv Res 10, 201. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-10-201>
- 74- Mutale, W., Ayles, H., Bond, V., Mwanamwenge, M.T., Balabanova, D., 2013. Measuring health workers' motivation in rural health facilities: baseline results from three study districts in Zambia. Hum Resour Health 11, 8. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-8>
- 75- Mathauer, I., Imhoff, I., 2006. Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools. Hum Resour Health 4, 24. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-24>
- 76- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., Wyss, K., 2014. The effects of health

worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study. *Hum Resour Health* 12, 43. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-43>

- 77- Alsat, 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.
- 78- Yapıcıoğlu G. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonla İlişkili Faktörler. T.C Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s 78
- 79- Dieleman, M., Cuong, P.V., Anh, L.V., Martineau, T., 2003. Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Hum Resour Health* 1, 10. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-1-10>
- 80- Memis, K., Hosgor, H., Boz, C., Gn, I., Hosgor, D., 2015. Quality of Work Life and Motivation Relations: Metin Sabanci Baltalimani Osteopathic Hospital Case. *MUSBED* 1. <https://doi.org/10.5455/musbed.20150917032323>
- 81- Tshering, D., Tejavaddhana, P., Briggs, D., Wangmo, N., 2006. Factors Affecting Motivation and Retention of Village Health Workers and Recommended Strategies: a systematic review from 11 developing countries. *APJHM* 13, i37. <https://doi.org/10.24083/apjhm.2017.0037>
- 82- Goetz, K., Jossen, M., Szecsenyi, J., Rosemann, T., Hahn, K., Hess, S., 2016. Job satisfaction of primary care physicians in Switzerland: an observational study. *FAMPRJ* 33, 498–503. <https://doi.org/10.1093/fampra/cmz047>
- 83- Bodur, S., 2002. Job satisfaction of health care staff employed at health centres in Turkey. *Occupational Medicine* 52, 353–355. <https://doi.org/10.1093/occmed/52.6.353>
- 84- Buciniene I., Blazeviciene A., Bliudziute E. Health care reform and job satisfaction of primary health care physicians in Lithuania. *BMC Family Practice*. doi:10.1186/1471-2296-6-10
- 85- Kebriaei, A., Moteghedhi, M.S., 2009. Job satisfaction among community health workers in Zahedan District, Islamic Republic of Iran. *East Mediterr Health J* 15, 1156–1163. <https://doi.org/10.26719/2009.15.5.1156>
- 86- Halldorsdottir S., Einarsdottir E., Edvardsson I. Effects on cutbacks of motivating factors among nurses in primary health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* doi: 10.1111/scs.12474
- 87- Cicolini, G., Comparcini, D., Simonetti, V., 2014. Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: a systematic literature review. *J Nurs Manag* 22, 855–871. <https://doi.org/10.1111/jonm.12028>
- 88- Vandebroek, S., Van Gerven, E., De Witte, H., Vanhaecht, K., Godderis, L., 2017. Burnout in Belgian physicians and nurses. *Occupational Medicine* 67, 546–554. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqx126>
- 89- Appelbaum, N.P., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K., Kaplan, B., 2019. Surgical Resident Burnout and Job Satisfaction: The Role of Workplace Climate and Perceived Support. *Journal of Surgical Research* 234, 20–25. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.08.035>
- 90- Ylitörmänen, T., Turunen, H., Kvist, T., 2018. Job satisfaction among registered nurses in two Scandinavian acute care hospitals. *J Nurs Manag* 26, 888–897. <https://doi.org/10.1111/jonm.12620>

8. EKLER

EK 1. Veri Toplama Formu

“DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYON DÜZEYİ ve İLİŞKİLİ FAKTÖRLER” VERİ TOPLAMA FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi sağlık çalışanlarında motivasyon düzeyi ve motivasyon ile ilişkili faktörleri değerlendirebilmek amacıyla Dokuz Eylül Üniversitesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı’nda görevli Araştırma Görevlisi Doktor İbrahim Cem Aydemir’in uzmanlık tezi olarak yapılmaktadır. Anket sorularına verdiğiniz yanıtlar ve kimlik bilgileri kesinlikle gizli tutulacak ve çalışmanın sonuçları bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket üzerine lütfen isim yazmayınız. Araştırmaya katılımınız için teşekkür ederiz.

Anket No:

İbrahim Cem AYDEMİR

Anket Doldurulma Tarihi:

1) Yaşınız?

2) Cinsiyetiniz?

1) Kadın 2) Erkek

3) Medeni Durumunuz?

1) Evli 2) Bekar

4) Eğitim Düzeyiniz?

1) İlköğretim 2) Lise 3) Yüksek Okul 4) Lisans 5) Yüksek Lisans 6) Doktora

5) Mesleğiniz/Göreviniz?

1) Öğretim Üyesi 2) Uzman Hekim 2) Asistan Hekim 3) Hemşire-Ebe
4) Sağlık memuru - Sağlık Teknikeri 5) Laborant - Biyolog 6) Hizmetli personel
7) Diğer.....(yazınız)

6) Çalıştığınız klinik?

- 1) Acil Servis 2) Dahili Bilimler 3) Cerrahi Birimler
4) Yoğun Bakım 5) Laboratuvar 6) Diğer

7) Kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz?yıl/ay (Süre 1 yıldan az ise ay olarak yazınız.)(Lisans mezuniyet yılınızı esas alınız)

8) Kaç yıldır D.E.Ü Hastanesi'nde çalışıyorsunuz?yıl/ay (Süre 1 yıldan az ise ay olarak yazınız)

9) Kaç yıldır bu bölümde çalışıyorsunuz?.....yıl/ay (Süre 1 yıldan az ise ay olarak yazınız)

10) Gelir durumunuz?

- 1) 0-2499 TL 2) 2500-4999 TL 3) 5000-7499 TL 4) 7500 TL ve üzeri

11) Gelir algınız?

- 1) Gelirim giderimden az 2) Gelirim giderime eşit 3) Gelirim giderimden fazla

12) Nöbet tutuyor musunuz?

- 1) Evet 2) Hayır

13)Nöbet tutuyorsanız ayda kaç nöbet tutuyorsunuz?.....

14) Son 1 yıl içinde ne kadar izin kullandınız?

- 1) 0-5 gün 2) 6-12 gün 3) 13-20 gün 4) 21 gün ve üzeri

15) İzin alma konusunda problem yaşıyor musunuz?

- 1)Evet 2) Hayır 3) Kısmen

Aşağıdaki sorularda motivasyonunuzu ve motivasyonunuzu etkileyen faktörleri ölçebilmek amacıyla tutum cümleleri yazılmıştır. Sizin için en uygun değer olduğunu düşündüğünüz sayıyı işaretleyiniz.

- 1) Hiç Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5)Tamamen katılıyorum**

SORULAR					
---------	--	--	--	--	--

1) Ekibimizle birlikte verimli ve uyumlu çalışırız.	1	2	3	4	5
2) Genel olarak iş arkadaşlarımdan memnunum.	1	2	3	4	5
3) Çalışma arkadaşlarıma güvenirim.	1	2	3	4	5
4) Çalıştığım yerde hastalık bulaşmaması için kurallar uygulanmakta.	1	2	3	4	5
5) İş yerinde kişilerin fikirlerini açıkça ifade etmeleri kolaylaştırılır.	1	2	3	4	5
6) İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum.	1	2	3	4	5
7) Ekip üyeleri iş yerinde sık sık toplanır ve görüşür.	1	2	3	4	5
8) Yaptığım işlerde hedef ve kalite belirlenmesine aktif katılıyorum.	1	2	3	4	5
9) Ekip içinde haber ve kaynaklar içtenlikle paylaşılır.	1	2	3	4	5
10) Çalıştığım mekan bakımlı ve düzenlidir.	1	2	3	4	5
11) Çalıştığım yerin büyüklüğü, aydınlatma, ısısından memnunum.	1	2	3	4	5
12) İletişim kopuklukları mesleki hatalara yol açabiliyor.	1	2	3	4	5
13) Yapılan işlerin, alınan eğitimle uyumla olmasına özen gösteriliyor.	1	2	3	4	5
14) İşimi iyi bir şekilde yapabilmek için gereç ve donanıma sahibim.	1	2	3	4	5
15) Benden beklenen iş ve sorumluluklar iyi tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
16) Kullandığım gereç ve donanımı destekleyen teknik bakım yeterli.	1	2	3	4	5
17) Hastanenin stratejisi başarısının sürmesini sağlayacaktır.	1	2	3	4	5
18) Bu hastanenin geleceği iyidir.	1	2	3	4	5
19) Çalışanların tümü sürekli öğrenmeye açık ve isteklidirler.	1	2	3	4	5
20) Buradaki yeni fikirler hızla kabul edilip uygulanır.	1	2	3	4	5
21) Bu hastanede çalışıyor olmak bana gurur veriyor.	1	2	3	4	5

22) atışmalar iki tarafın da memnun olacağı şekilde sonuçlanır.	1	2	3	4	5
23) Bu hastaneyi yönetenlere güveniyorum.	1	2	3	4	5
24) Maaşım performansımla orantılıdır.	1	2	3	4	5
25) Hastanede cret belirleme yöntemi şeffaftır.	1	2	3	4	5
26) Maaşım diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygun orandadır.	1	2	3	4	5
27) Bu hastanede ödül veya cezalar hakça dağıtılır.	1	2	3	4	5
28) Açık iletişim hastanenin genelinde uygulanan bir tarzdır.	1	2	3	4	5
29) İşimi nasıl yapacağımı karar vermede yeterince özgürüm.	1	2	3	4	5
30) İşimle ilgili daha fazla eğitime ihtiyaım olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
31) Her alışan hastanede yapılan işleri üstlenmeye hazırdır.	1	2	3	4	5
32) Yansız eleştirilere hastanede daima değer verilir.	1	2	3	4	5
33) Bölümler arası koordinasyon eksik.	1	2	3	4	5
34) Bazı bölümlere daha fazla imkan tanınıyor.	1	2	3	4	5
35) Her bölüm hastaneyi ayrı yöne çekiyor.	1	2	3	4	5
36) Benzer hastanelerle kıyaslandığında onlar kadar performans ödemesi alıyorum.	1	2	3	4	5
37) Pozisyonumdan daha iyi bir pozisyona geçme olanağım yok.	1	2	3	4	5
38) İletişim kopukluklarını daha çok ast-st ilişkilerinde yaşıyorum.	1	2	3	4	5
39) Mümkün olursa hastaneden 12 ay içinde ayrılmayı düşünürüm.	1	2	3	4	5
40) Bir alışan gerçekten çaba gösterdiğinde bir fark yaratabilir.	1	2	3	4	5
41) Kurallar ve prosedürler/yönergeler iş yapmayı güçleştiriyor.	1	2	3	4	5

42) Anlaşmazlıklar çözömlenmediğı için hep tekrarlanır.	1	2	3	4	5
43) Zaman zaman kurallara ters düşen uygulamalara göz yumuluyor.	1	2	3	4	5
44) İş yüküm her zaman çok fazla.	1	2	3	4	5
45) Genellikle gerçeklerden çok kişilerin duymak istedikleri konuşulur.	1	2	3	4	5



EK 2. Etik Kurul Onay Formu

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL KARARI

Sayın Prof.Dr. Bülent Kılıç

Araştırmanıza ilişkin Kurulumuz kararı aşağıda sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederiz.

ETİK KOMİSYONUN ADI	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
AÇIK ADRES	Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı 2. Kat İnciraltı-İZMİR
TELEFON	0 232 412 22 54-0 232 412 22 58
FAKS	0 232 412 22 43
E-POSTA	etikkurul@deu.edu.tr

BAŞVURU BİLGİLERİ	DOSYA NO:	4496-GOA
	ARAŞTIRMA	UZMANLIK TEZİ ☒ MÜNFERİT ARAŞTIRMA ☐ ÖÇM ☐ YÜKSEKLİSANS ☐ DOKTORA ☐
	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Düzeyi ve İlişkili Faktörler
	ARAŞTIRMA PROTOKOL KODU	
	SORUMLU ARAŞTIRMACI ÜNVANI/ADI/SOYADI ve UZMANLIK ALANI	Prof.Dr. Bülent Kılıç Halk Sağlığı A.D.
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ ☒ ÇOK MERKEZLİ ☐

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ	Mevcut		Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
	ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ LİTERATÜR	Mevcut		Türkçe ☐ İngilizce ☒ Diğer ☐
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU	Mevcut		Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
	OLGU RAPOR FORMU	Mevcut		Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐

		Karar No:2019/03-45	Tarih:13.02.2019			
KARAR BİLGİLERİ	Prof.Dr. Bülent Kılıç'ın sorumlusu olduğu "Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Düzeyi ve İlişkili Faktörler" isimli klinik araştırmaya ait başvuru dosyası ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş, etik açıdan çalışmanın gerçekleştirilmesinin uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.					
ETİK KURUL BİLGİLERİ						
ÇALIŞMA ESASI	Dokuz Eylül Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu İşleyiş Yönergesi İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu					
ETİK KURUL ÜYELERİ						
Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet	Araştırma ile ilişkili mi?		İmza
Prof.Dr.Can SEVİNÇ (Başkan)	Göğüs Hastalıkları	DEU Tıp Fakültesi Göğüs Hastalıkları A.D	Erkek	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Sadık Kıvanç METİN (Başkan Yardımcısı)	Kalp ve Damar Cerrahisi	DEU Tıp Fakültesi Kalp Damar Cerrahisi Anabilim Dalı	Erkek	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Arzu GENÇ	Nörolojik Fizyoterapi - Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon	DEU Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Yüksek Okulu	Kadın	E ☐	H ☒	
Prof.Dr. Sermin ÖZKAL	Tıbbi Patoloji	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Patoloji A.D	Kadın	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Pınar TUNCEL	Tıbbi Biyokimya	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Biyokimya Anabilim Dalı	Kadın	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Serkan YENER	Endokrinoloji	DEU Tıp Fakültesi İç Hastalıkları Anabilim Dalı	Erkek	E ☐	H ☒	
Doç.Dr.Nil Hocaoglu AKSAY	Tıbbi Farmakoloji	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Farmakoloji Anabilim Dalı	Kadın	E ☐	H ☒	
Doç.Dr.Murat BEKTAŞ	Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği	DEU Hemşirelik Fakültesi Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği	Erkek	E ☐	H ☒	Katılmadı
Doç.Dr.Tufan ÇANKAYA	Tıbbi Genetik	Tıbbi Genetik Anabilim Dalı	Erkek	E ☐	H ☒	
Doç.Dr.Ayfer DAYI	Davranış Fizyolojisi	DEU Tıp Fakültesi Fizyoloji Anabilim Dalı	Kadın	E ☐	H ☒	
Doç.Dr.Korcan DEMİR	Pediyatrik Endokrinoloji	DEU Tıp Fakültesi Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı	Erkek	E ☐	H ☒	
Doç.Dr.Mahmut Cem ERGON	Tıbbi Mikrobiyoloji	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Mikrobiyoloji Anabilim Dalı	Erkek	E ☐	H ☒	
Öğr.Gör.Dr.Kıvanç YÜKSEL	Biyoistatistik ve Tıbbi Bilişim	Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Biyoistatistik ve Bilişim A.D	Erkek	E ☐	H ☒	
Av.Esra FIRTINA	Avukat	DEU Rektörlüğü Hukuk Müşavirliği	Kadın	E ☐	H ☒	
Mehmet Erhan ÖZKUL	Sağlık mensubu olmayan üye	D.E.U Tıp Fakültesi İdari Mali İşler	Erkek	E ☐	H ☒	

EK 3. DEÜ Hastanesi Başhekimlik Onayı



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
UYGULAMA VE ARAŞTIRMA HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ



E-İmzalıdır

Sayı : 72292585-10.99-E.5170
Konu : Dr. İbrahim Cem Aydemir'iz tez
çalışması için izin isteği

17/01/2019

HALK SAĞLIĞI ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 16.01.2019 tarih ve 11945668-00.99-4658 sayılı yazınız.

Anabilim Dalınız Araş. Gör.Dr. İbrahim Cem AYDEMİR'in "Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Düzeyi ve İlişkili Faktörler" isimli çalışmanın yapılması Başhekimliğimizce uygun bulunmuştur.
Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof.Dr. Nurettin ÜNAL
Başhekim V.



Adres: İnciraltı Mahallesi, Mithatpaşa Cd. İnciraltı yerleşkesi
No:1606, 35340 Narlıdere/Balçova/İzmir
Tel: 0(232) 412 1212
Elektronik Ağ: <http://www.hastane.deu.edu.tr/>

Bilgi için İrtibat:
Pakize ÖZGENÇ
Dahili:

E-Posta: pakize.ozgenc@deu.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı e-İmza Kanununa göre Prof.Dr. Nurettin ÜNAL tarafından 17.01.2019 tarihinde e-imzalanmıştır.
Evağınızı <http://dogrulama.deu.edu.tr> linkinden C0869F80X6 kodu ile doğrulayabilirsiniz.