



**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON ALGILARININ
İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: KAMU HASTANESİ
ÖRNEĞİ**

Bensu YILDIZ

MUĞLA-2023

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON ALGILARININ
İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: KAMU HASTANESİ
ÖRNEĞİ

Bensu YILDIZ

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Tuncay KÖSE

MUĞLA-2023

TEZ ONAYI

Bensu YILDIZ tarafından hazırlanan “Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Algılarının İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Kamu Hastanesi” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında, Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Saffet OCAK
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

(İmza)

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Tuncay KÖSE
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

(İmza)

Üye

Doç. Dr. Özlem ÖZER
Sağlık Bilimleri Üniversitesi

(İmza)

Tez savunma tarihi: 10.07.2023

Bu tez Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında, Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirmektedir.

Prof. Dr. Müesser ÖZCAN
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan metinleri sahiplerinden yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricinde YÖK Ulusal Tez Merkezi / MSKÜ Açık Erişim Sisteminde erişime açılabilir.

- ☐ Tezimle ilgili patent başvurusu yapılacağından veya patent alma süreci devam ettiğinden Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile tezimin mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl erişime açılmasının ertelenmesini talep ediyorum.
- ☐ Tezimde yeni teknik, materyal ve metotlar kullanıldığından ve henüz makaleye dönüşmemiş olduğundan Enstitü Yönetim Kurul kararı ile mezuniyet tarihimden itibaren 6 ay tezimin erişime açılmasının ertelenmesini talep ediyorum.

10.07.2023

(İmza)

Bensu YILDIZ

ETİK BEYAN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Algılarının İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Kamu Hastanesi Örneği” isimli çalışmada tezin planlanmasından yazımına kadar tüm süreçlerde etik ilkelere bağlı kaldığımı, tezime ilişkin bilgi ve belgeleri akademik ve bilimsel etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezimde kullandığım tüm görsel ve yazılı materyallerin kaynağını gösterdiğimi, yararlandığım eserlerin tümünün kaynaklar bölümünde yer aldığını, tezimin Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna göre yazıldığını beyan ederim.

10.07.2023

(İmza)

Bensu YILDIZ

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca kıymetli tecrübe ve bilgileriyle beni yönlendiren danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Tuncay KÖSE'ye,

Nazilli Devlet Hastanesi'nden izin alma süreçlerimde ve sonrasında bana yardımcı olan Başhekim Uzm. Dr. Necati AKKAYA'ya,

Hayatımın her anında olduğu gibi bu süreçte de maddi manevi desteğini esirgemeyen babam, annem ve abime,

Yaşamımın her aşamasında ve çalışma süresince tüm zorluklar karşısında yanımda duran Gencay KIROĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON ALGILARININ İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Tüm sektörlerde insan kaynağına verilen önemin zamanla artmasıyla birlikte örgüt içinde farklı anlayışlar oluşmaya başlamıştır. Çalışanlara daha fazla değer verildiğinin göstergesi olarak motivasyon kavramı ve motivasyonun en iyi göstergelerinden biri olan işten ayrılma niyeti kavramı üzerinde durulmuştur. Sağlık kurumlarındaki birbirinden farklı nicelik ve nitelikteki sağlık çalışanlarının kurumda tutulması konusunda motivasyon ve işten ayrılma eyleminin en büyük habercisi olan işten ayrılma niyeti büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının motivasyon algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisini saptamaktır. Buna ek olarak, sağlık çalışanlarının motivasyon algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklerine göre incelenmesidir. Çalışmanın örneklemini, Aydın'ın Nazilli ilçesindeki devlet hastanesindeki toplam 335 sağlık personeli oluşturmaktadır. Veriler anket formunun çalışanlara online uygulanması ile elde edilmiştir. Çalışma sonucunda çalışanların motivasyonlarının ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklerine göre kısmen değiştiği bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda motivasyonu bir birim artan çalışanın işten ayrılma niyetinde -0.638 puanlık bir değişimin söz konusu olduğuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile motivasyon algısının artması işten ayrılma niyetinin azalmasının %14.4'ünü açıklamaktadır. Araştırma sonucunda, iş hayatında motive olmuş bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük, performans ve iş tatminlerinin ise yüksek olacağı elde edilmiştir. Fakat işten ayrılma niyetinin tamamen motivasyona bağlı olmadığına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Kurumları, Motivasyon, İşten Ayrılma Niyeti

THE EFFECT OF THE PERCEPTION OF THE MOTIVATIONS OF THE HEALTH WORKERS ON THE INTENTION TO QUIT: EXAMPLE OF PUBLIC HOSPITAL

ABSTRACT

A different mentality began to emerge in organizations with the increasing importance given to human resources in all sectors. Motivation as an indicator that Employees are valued more and Turnover Intention which is one of the best indicators of Motivation, is emphasized. Motivation and intention turnover, which is the biggest precursor of the act of leaving the job, is of great importance in the provision and retention of health workers of different quantities and qualities in health institutions. The aim of this study is, to determine the effect of the perceptions of the motivations of the health workers on the intention to leave. In addition, it is an examination of the motivation levels and intention to leave the research of the side-purpose health workers according to their demographic characteristics. The sample of the study consists of a total of 335 health personnel in the public hospital in the Nazilli district of Aydın. The data were obtained by applying the questionnaire form online to the employees. Employees' motivations and intention to quit work were found to vary according to their demographic characteristics. As a result of the regression analysis, it was found that there was a change of -0.638 points in the intention to leave the job of the employee whose motivation increased by one unit. In other words, the increase in motivation perception explains 14,4% of the decrease in intention to leave. As a result of the research, it was found that motivated individuals in business life will have low intention to leave, and high performance and job satisfaction. However the research, it was found that motivated individuals in business life will have low intention turnover, and high performance and job satisfaction.

Keywords: Health Institutions, Motivation, Intention to Quit

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER VE RESİMLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Motivasyonun Kavramsal Çerçevesi.....	3
2.1.1. Motivasyonun Önemi	5
2.1.2. Motivasyon Süreci.....	8
2.1.3. Motivasyon Teorileri	9
2.1.4. Motivasyon Araçları.....	26
2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	35
2.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı	36
2.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	38
2.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin İşten Ayrılma Sürecindeki Yeri ve Etkisi	39
2.2.4. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	40
2.2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	43
2.3. Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyetinin İlişkisi.....	45
3. YÖNTEM	47
3.1. Araştırma Modeli	48
3.1.1. Araştırmanın Hipotezleri	48
3.2. Araştırma Evren ve Örneklemi/Araştırma Materyali.....	48
3.3. Veri Toplama Araçları	49
3.4. Veri Toplama Süreci	51
3.5. Deneysel Kurgu.....	51
3.6. İstatistiksel Analiz.....	51
3.6.1. Normallik Analizi.....	51
3.6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	52

3.6.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	53
3.7. Etik Onay	57
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	57
4. BULGULAR.....	58
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	58
4.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	60
4.2.1. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	60
4.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	61
4.2.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	62
4.2.4. Korelasyon Analizi.....	77
4.2.5. Çok Boyutlu İş Motivasyonunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	77
5. TARTIŞMA.....	80
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	87
6.1. Sonuçlar	87
6.2. Öneriler	89
KAYNAKLAR	91
EKLER	101
Ek 1: ETİK KURUL ONAYI	101
Ek 2: KURUM İZİN ONAYI	102
Ek 3: FORMLAR (VERİ / KAYIT FORMLARI / ANKET FORMLARI / vb.)	103
Ek 4: ÖZ GEÇMİŞ.....	106

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- ÇBİMÖ:** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği
DDS: Dışsal Düzenleme-Sosyal
DDM: Dışsal Düzenleme-Maddesel
DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi
İANÖ: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği
İM: İçsel Motivasyon
İYD: İç Yansıtılan Düzenleme
KD: Kişisel Düzenleme
MO: Motive Olamama
SML: Sağlık Meslek Lisesi
SPSS: Statistical Package for Social Sciences
S.S: Standart Sapma
SSKB: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı

ŞEKİLLER VE RESİMLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Motivasyon süreci.....	8
Şekil 2.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	10
Şekil 2.3. Maslow, Herzberg ve McClland'ın motivasyon teorilerinin karşılaştırılması.....	17
Şekil 2.4. Vroom'un valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci	20
Şekil 2.5. Bilgi ve beceri sınırı.....	21
Şekil 2.6. Locke'un amaç teorisi	25
Şekil 3.1. Araştırma modeli.....	48
Şekil 3.2. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin DFA	54
Şekil 3.3. ÇBİM ölçeğine ilişkin DFA.....	56

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1.Çok Boyutlu İş Motivasyonun Temel Bileşenleri ve Alt Ölçekler.....	50
Tablo 3.2. Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Bulguları.....	52
Tablo 3.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Düzeyine İlişkin Bulgular.....	53
Tablo 4.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri.....	58
Tablo 4.2. Katılımcıların Mesleki Özellikleri.....	59
Tablo 4.3. Katılımcıların Motivasyona İlişkin Değerlendirmeleri.....	61
Tablo 4.4. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Değerlendirmeleri	62
Tablo 4.5. ÇBİMÖ Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları.....	63
Tablo 4.6. ÇBİMÖ Medeni Duruma Göre T- Testi Sonuçları.....	63
Tablo 4.7. ÇBİMÖ Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları.....	64
Tablo 4.8. ÇBİMÖ Eğitim Durumuna Göre Post Hoc Analiz Bulguları.....	65
Tablo 4.9. ÇBİMÖ Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	65
Tablo 4.10. ÇBİMÖ Yaşa Göre Post Hoc Analiz Bulguları.....	66
Tablo 4.11. ÇBİMÖ Kurumdaki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları	66
Tablo 4.12. ÇBİMÖ Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Post Hoc Analiz Bulguları	67
Tablo 4.13. ÇBİMÖ Meslekteki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları	67
Tablo 4.14.ÇBİMÖ Meslekteki Çalışma Süresine Göre Post Hoc Analiz Bulguları	68
Tablo 4.15. ÇBİMÖ Kurumdaki Görevine Göre ANOVA Testi Sonuçları	68
Tablo 4.16. ÇBİMÖ Göreve Göre Post Hoc Analiz Bulgular	69
Tablo 4.17.ÇBİMÖ Gelire Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	70
Tablo 4.18. ÇBİMÖ Gelire Göre Post Hoc Analiz Bulguları.....	70
Tablo 4.19. İANÖ Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları.....	71
Tablo 4.20. İANÖ Medeni Duruma Göre T- Testi Sonuçları.....	71
Tablo 4.21. İANÖ Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları.....	71
Tablo 4.22. İANÖ Eğitim Durumuna Göre Post Hoc Analiz Bulguları	72
Tablo 4.23. İANÖ Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları	73
Tablo 4.24. İANÖ Yaşa Göre Post Hoc Analiz Bulguları	73
Tablo 4.25. İANÖ Kurumdaki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları..	74
Tablo 4.26. İANÖ Meslekte Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	74
Tablo 4.27. İANÖ Göreve Göre ANOVA Testi Sonuçları	75
Tablo 4.28. İANÖ Göreve Göre Post Hoc Analiz Bulguları	75

Tablo 4.29. İANÖ Gelire Göre ANOVA Testi Sonuçları	76
Tablo 4.30. İANÖ Gelire Göre Post Hoc Analiz Bulguları	76
Tablo 4.31. ÇBİM ve İAN İlişkisi	77
Tablo 4.32. ÇBİM VE İAN Regresyon Analizi Tablosu.....	77
Tablo 4.33. Araştırma Hipotezine İlişkin Sonuçlar	78



1. GİRİŞ

Örgüt içindeki gerek işveren gerekse işgören olsun örgütü ve örgüt kültürünü oluşturan ana faktör insan kaynağıdır. Dolayısıyla geçmişten günümüze gelişen teknoloji ve artan yöntemlere rağmen sektör farkı gözetmeksizin tüm örgütler için temel kaynak, insan kaynağı olmuştur (Ergül, 2005).

Nitelikli insan kaynağını örgüte çekme ve örgütte tutma örgütlerin verimliliği için oldukça önem arz etmektedir. Yöneticilerin örgüt için verimli olacak çalışanı örgüte çektikten sonra ikinci olarak odaklanacakları nokta, çalışanı kaybetmemek için çaba göstermeleri diğer bir ifade ile çalışanı örgüte bağlamaları olacaktır. Çalışan kaybı birtakım giderleri de beraberinde getirdiğinden bu noktada yöneticinin çalışanlarına karşı tutumu örgüt verimliliği açısından önemlidir. Tüm sektörler için genel geçer doğru olan bu durum sağlık sektörü söz konusu olduğunda çok daha hassas bir hâl almaktadır.

Sağlık kurumlarının karmaşık yapısı birçok meslek grubunu içerisinde barındırmaktadır. Bu meslek gruplarının içerisinde profesyonellik derecesi çok yüksek olan hekim, hemşire, yönetici vb. çalışanlar mevcuttur. Profesyonelliği yüksek olan bu çalışan grubunun eğitiminin uzun yıllar sürmesi, istenilen niteliğe ulaşmaları için verilen çabanın fazla oluşu, bu çalışanların elde edilmesini örgüt açısından zorlu hâle getirmektedir. Sağlık kurumlarının verimliliği, her ne kadar gelişen teknolojiye bağlı olarak değişse de profesyonellik derecesi yüksek ya da düşük her bir meslek grubuna daha fazla bağlıdır. Sağlık kurumundaki meslek grubu fark etmeksizin her çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak görmediğinde örgütten duygusal olarak kopmaya başlayacaktır. Bu duygu sağlık yöneticisi tarafından düzeltilmediğinde ise zamanla işten ayrılma niyeti ortaya çıkacak ve çalışanın nihai olarak örgütü terk etmesi ile sonuçlanacaktır (Eren, 1993).

İş görenin örgütte kalmasını sağlayan faktörlerden biri motivasyondur. Çalışanların örgütteki işleri isteyerek yapmalarını sağlayan güce motivasyon denmektedir. Sağlık kurumlarının çalışanını motive etmesi, her çalışanını motive edebilmesi üzerinde durulması ve önem verilmesi gereken bir konudur. Aksi halde

motivasyonunu kaybeden ve geri kazanamayan çalışan örgütteki verimliliğini düşürmektedir. Çalışanda zamanla işten ayrılma niyeti oluşmaktadır.

Literatürde motivasyon konusu daha çok hemşireler ve hekimler (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005; Alkhraish, Eivazzadeh ve Yeşiltaş, 2023; Çelik ve Karaca, 2017) üzerinde çalışılmıştır. Bu araştırmaya hekim ve hemşirelere ek olarak diğer sağlık kurumu çalışanları da dâhil edilmiştir. Sağlık kurumundaki birçok meslek grubunu araştırmaya dâhil etmesi bu araştırmayı diğerlerinden ayıran bir özelliktir. Sosyo-ekonomik ve profesyonellik dereceleri arasındaki farkın fazla olduğu çalışanların tümünü değerlendirmek araştırmayı daha gerçekçi kılmaktadır.

Tüm bunlar doğrultusunda araştırmanın temel amacı sağlık çalışanlarının motivasyon algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisini saptamaktır. Araştırmanın alt amacı, sağlık çalışanlarının motivasyon algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini tespit etmektir.

Çalışmanın ilk üç bölümü literatür taraması yapılarak ulaşılan bilgilerden, dört ve beşinci bölümleri araştırma uygulamasının açıklanmasından, altıncı bölümü tartışmadan, son bölümü de sonuç ve önerilerden olmak üzere toplamda yedi bölümden oluşmaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Motivasyonun Kavramsal Çerçevesi

Motivasyon kavramı, kişileri belirli hedeflere yönelten, bireyleri belli amaçlar doğrultusunda harekete geçiren bir içsel çabadır. Bir başka deyişle, motivasyon içsel etmene bağlı çabaların bütünüdür (Saygılı, 2018). Motiv veya motivasyon kavramı konusunda çok fazla araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların birçoğunda bireyleri birbirinden farklı şekilde davranmaya sevk eden etmenlere ve bireylerin aynı davranışları nasıl tekrar gösterdiklerine değinilmiştir. Birçok bilim dalı motivasyon konusunun üzerinde durmuştur (Saygılı, 2018). Bu nedenle değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Literatür incelendiğinde motivasyon kavramının tanımlarından bazıları şu şekilde ifade edilebilir:

“Motivasyon, kişiyi eyleme sevk ederek bir eylemi başlatan ve bu eylemin yönünü ve devamlılığını belirleyen içten gelen bir kuvvettir (Keser, 2016).”

“Motivasyon, bireylerin belli bir hedefi gerçekleştirmek için kendi arzularıyla hareket etmeleri ve çaba göstermeleridir (Karadağ vd., 2015)”

“Motivasyon, ilgi, memnuniyet ve haz olmadan davranışları harekete geçirmektir (Waterman, 2005)”

Motivasyonun birbirinden değişik tanımlarının ortak özelliği, motivasyonun bireylerin davranışlarını etkilerken bu etki ile bireyi belli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmesidir. Motivasyon kavramının harekete geçirici anlamı olduğu için, eğilim, çıkar, istek, tatmin, seçme, tercih etme, davranış, amaç, arzu, moral, başarı, irade, korku, özlem, hırs vb. bir dizi kavramı çağrıştırmaları da doğaldır. Dolayısıyla motivasyon, tüm bu kavramları da kapsamaktadır. Bu tanımsal açıklamanın vurguladığı nokta, motivasyonun, bireyleri belli amaçlara yönlendirdiği gibi enerjilerini de amaçların gerçekleşmesine ayırmaya sevk etmesidir (Kutaniş, 2004).

Aynı motivatör bir kimseyi motive ederken diğerini aynı derecede motive etmeyeceği için, motivasyon kişiye özgüdür. Bireylerin davranışlarında gözlemlenebilmesi ve bireye has olması, motivasyonun iki ana özelliğidir.

Motivasyonda, motive edilmek istenen birey için nelerin öncelikli olduğunu anlamak, sonrasında bireyin isteklerini karşılayacak bir yaklaşım geliştirmek gerekmektedir (Karakaya ve Ay, 2007). Diğer bir ifade ile bireyleri motive etmede önemli olan nokta, bireylerin hangi şartlarda ve nasıl motive edildiğinin tespit edilmesidir. Ayrıca motivasyon tekniklerinin bireyler için yararlı ve zararlı yönlerinin iyi derecede bilinmesi gerekmektedir (Saracel, Taşseven ve Kaynak, 2016). Bunlara ek olarak bireysel ihtiyaçların sürekli ve çeşitli olması, bireylerin davranışlarında da karmaşıklık ve sürekliliğe sebep olmaktadır. Bu durum motivasyon faktörlerinin devamlı olarak gözden geçirilip yenilenmesini de gerektirmektedir (Karakaya ve Ay, 2007)

Dışsal ve içsel olarak iki çeşit motivasyon türünün olduğunu ifade etmek mümkündür. İçsel motivasyon bakış açısına göre, bireylerin davranışlarını düzenleyen bir dışsal kontrol yoktur. Birey kendisi tarafından motive edilir. Bireyin kendisi tarafından motive edildiği motivasyon durumu, bireyin kendi beceri ve yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilebilir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007). Herkes aynı durumda içsel olarak motive olamayacağı için motivasyon oluştururken bireysel farklılıklara dikkat etmek gerekmektedir. Dışsal motivasyon ise, bireylerin çevresinden gelen etkiler ile ihtiyaçlarının dolaylı yoldan tatmin edilmesidir (Saracel, Taşseven ve Kaynak, 2016). Dışsal motivasyon araçları bireylerin performanslarını arttırmaları için çevre tarafından ortaya koyulan somut olanaklarla ilgilidir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007).

İçsel ve dışsal motivasyonun arasındaki başlıca farklılık bireyin davranışına yön veren nedenden kaynaklanmaktadır. İçsel motivasyonda yön veren bireyin kendisidir. Dışsal motivasyonda, bireyi dışarıdaki etkenler motive eder. Her ne kadar içsel ve dışsal motivasyon araçları birbirinden değişik olsa da her iki grup da bireylerin motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007).

İçsel ya da dışsal motivasyon araçlarıyla olsun fark etmeksizin bireylerin yaptıkları işlerde ya da bulundukları örgütte motive olmaları gerekmektedir. Motivasyonu sağlanmamış birey tatmin olmamış, tamamlanmamış bireydir. Birey amaçlarını gerçekleştirmek için bir süre motive olmayı bekledikten sonra tatmini

sağlanmazsa zamanla verimi düşecektir. Son aşamada da kendi amaçlarından veya bulunduğu örgütün amaçlarından vazgeçerek örgütü terk etme eğilimi gösterebilecektir.

2.1.1. Motivasyonun Önemi

Motivasyon kavramı, örgütte çalışanların görevlerini yerine getirmede daha istekli ve arzulu olmaları için çalışanları çeşitli araçlarla (eğitim, ödüllendirme, taktir, başarı, para) isteklendirme ve harekete geçirme olarak tanımlanabilir. Örgütlerde motivasyon, çalışanlara yönelik ne tür bir tutum sergilendiği ve çalışanların yaptıkları işler konusunda ne hissettikleri ile ilgilidir. Bu noktada motivasyonun başlıca hedefi, zorlama ve baskı olmadan bireylerin arzulu, etkin ve verimli çalışmalarına ortam hazırlamaktır (Demirtaş, 2005).

Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, hayatın güzelliklerinin farkında olup daha mutlu bir yaşam sürebildikleri gibi çevresindeki çalışanlara da motive olma konusunda yardımcı olabilmektedirler. Çalışanların hayatlarında büyük bir yeri olan bu kuvvet, kişiyi mesleğinde daha başarılı olmaya sevk etmektedir (Adair, 2013).

Motivasyon kavramını kapsamlı şekilde ele almak gerekirse başta örgütler olmak üzere çalışanlar ve yönetici tarafından da dikkatle ele alınması gereken bir kavramdır (Saygılı, 2018). Motivasyonun örgüt, çalışan ve yönetici açısından önemi aşağıda açıklanmıştır.

Motivasyonun örgüt açısından önemi

Örgütler, amaç ve hedeflerine çalışanları sayesinde ulaştıkları için (Demirtaş, 2005) örgütlerde kullanılan en önemli kaynaklardan biri insan kaynağıdır. Örgüt açısından önemli yeri olan; verimlilik, performans gibi konular insan kaynağının yani çalışanların motivasyonu ile yakından ilgilidir. Çalışanların, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışmaya isteklendirilmesi başka bir ifade ile motivasyonunun sağlanması ve bu motivasyonun birey için sürekli hale gelmesi bu açıdan çok önemlidir (Demirtaş, 2005).

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürdüğü koşullarda rakiplerine oranla başarılı sayılabilmesi, gelecekteki amaçlarına erişebilmesi, nitelikli çalışanları ile varlığını sürdürebilmesi motivasyonun hak ettiği değerin farkında olması ile mümkündür.

Motivasyona gerekli değeri veren örgütler ancak başarılı bir şekilde uzun dönemli varlıklarını sürdürebilirler (Saygılı, 2018).

Motivasyon, çalışanlarda meydana getirdiği istek ile örgüte hareketlilik sağlar, canlılık ve heyecan kazandırır. Örgütlerdeki çalışanların bütün hareketlerinin bir sebebi vardır. Bu hareketlerin sebeplerini bilmek de motivasyon konusu ile ilgilidir (Saygılı, 2018). Örgüt açısından düşünüldüğünde motive etmek için kullanılan özendirici araçların etkililiği örgüt yöneticilerinin davranış ve anlayışlarına bağlı olarak değişebilmektedir (Ölçer, 2005). Örgüt tarafından motive edilmiş çalışanlar, bireysel amaçlarıyla örgüt amaçlarını bütünleşmiş çalışanlardır. Motive edilmiş çalışanlar, örgütün daha verimli, yeniliklere ve yaratıcılıklara açık olmasını sağlarken (Saygılı, 2018) hem örgüte hem de kendisine katkısı artacaktır.

Sağlık kurumlarındaki çalışanların nitelik ve nicelikleri düşünüldüğünde, çalışan motivasyonun eksikliği sonucundaki olası durumlardan sağlık kurumlarının diğer sektörlere göre daha fazla etkileneceği açıktır. Motive olmamış sağlık çalışanı verimsizliği ile kurumu maddi açıdan zarara uğrattırken hizmet sunduğu hastaya ise geri dönüşü olmayan zararlar verebilmektedir.

Motivasyonun çalışan açısından önemi

Motivasyonun temel aldığı nokta çalışanlardır dolayısıyla çalışanlar açısından motivasyonun önemi oldukça büyüktür (Demirtaş, 2005). Çalışanları motive etmede başlıca hedef, çalışanlarda daha fazla çalışma arzusu oluşturabilecek faktörleri keşfederek, her gün çalışanların işlerine istekle gelmelerini sağlamaktır (Saygılı, 2018).

Çalışanların, örgütte geçirdikleri süre hayatlarının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Bu sürenin ne şekilde ve nasıl geçirildiği çalışan açısından oldukça önemlidir. Bireyin yaptığı işten zevk alması, çalışma nedenlerinden biridir. Birey işini severek, isteyerek yani motive olmuş bir şekilde yaptığında o iş anlam kazanır (Demirtaş, 2005). Fakat bu noktada çalışanı motive eden araçların verimliliği, bireylerin sosyal ve eğitsel seviyelerine, değer yargılarına ve çevresel faktörlere göre değişiklik göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Çalışan açısından motivasyon, bireyin kişisel ve fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesinin yanında psikolojik tatmininden kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreyi kapsamaktadır (Saygılı, 2018). Motivasyon konusunda küresel nitelikte kimi teşvik edici faktörlerin var olduğu kabullenilmiş olsa da bu faktörlerin her çalışana, topluma ve örgüte uygun bir modelini geliştirmek mümkün değildir (Aslanadam, 2011). Dolayısıyla motivasyon konusunda ele alınması gereken başlıca önemli hususlardan birisi, çalışan davranışlarının en iyi şekilde analiz edilmesi olmuştur. Örgütler çalışanlarını motive etmek için kullanacakları faktörleri seçerken, çalışan davranışlarının altında yatan temel nedenleri bilmesi gerekmektedir. Çalışanlar işlerinde motive oldukları zaman hem örgüt hem çalışanlar karşılıklı olarak fayda sağlamış olurlar (Saygılı, 2018).

Sağlık kurumlarında çalışanların sundukları hizmet göz önüne alındığında, yapacakları hataların geri dönülemez sonuçları olabileceğinin farkında olmaları büyük önem taşımaktadır. Sağlık çalışanlarının istenmeyen ve geri dönüşü olmayan sonuçlar elde etmesinde motive olmayarak çalışmaları neden olabilmektedir. Buna ek olarak sağlık çalışanının yüksek motivasyon ile çalışması, çalışan verimliliğini de olumlu yönde etkileyecektir (Kolaylı, 2016).

Motivasyonun yönetici açısından önemi

Nitelikli yönetici, örgütsel hedefler ışığında çalışanların; bilgi, beceri ve emeklerini doğrudan kullanmasına olanak sağlayan bireydir (Olgun, 2017). Örgütlerde yöneticilerin temel hedeflerinden bir tanesi, gereksinimleri ve istekleri karşılanmayan çalışanların, deneyimledikleri dengesizlikleri açığa çıkararak en kısa sürede bu dengesizlikleri gidermektir (Şahin, 2004). Çalışanlara yönelik bu görevde, yöneticiye motivasyon konusu yardımcı olacaktır (Demirtaş, 2005).

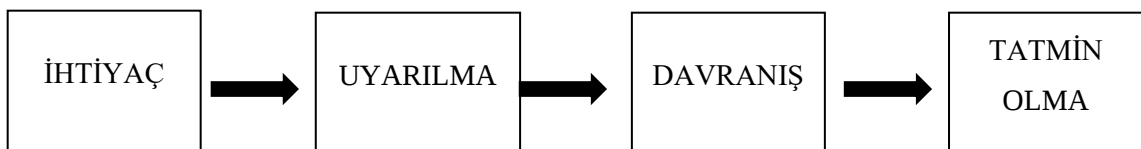
Yöneticiler, birbirlerinden oldukça farklı olan bireylerin ihtiyaç ve isteklerini iyi analiz etmek zorundadır. Her bir bireyi motive eden faktörün birbirinden farklı olduğu gibi bir birey için motive edici faktör zamanla da değişebilmektedir. Başka bir ifade ile bireyleri harekete geçiren motivasyon faktörleri kişiseldir ve zamanla değişebilmektedir. Bu motivler zamanla sosyal çevrenin ve kültürün etkisiyle şekil değiştirirken etkisini tamamen azaltabilir veya artırabilir (Şahin, 2004). Örneğin

gelişmiş ülkelerde çalışanların temel ihtiyaçları genel anlamda giderilmiş olduğu için, yöneticilerin motivasyon faktörleri olarak temel ihtiyaçları kullanması çalışanlarda bir etki yaratamayacaktır. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde de bu durum tam tersidir. Bunların yanında küreselleşen dünyada iletişim araçlarıyla tüm gelişmeleri takip edebilen çalışanlar için ise; hem temel ihtiyaçlar hem de ikincil ihtiyaçlar eş zamanlı olarak zorunlu hale gelebilmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004).

Sağlık kurumlarında çalışanların eğitim seviyesi, profesyonellik derecesi ve demografik özellikleri birbirinden oldukça farklı niceliktedir. Birçok meslek grubunu içerisinde bulunduran sağlık kurumlarında diğer sektörlerle oranla sayıca fazla çalışan bulunmaktadır. Farklı nicelik ve nitelikteki çalışanların birbiri ile uyumlu olarak çalışmasında yöneticilere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Çünkü motivasyonu düşük çalışanlar hem kendilerine hem de çevrelerine katkı sağlayamazlar.

2.1.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, bireyin motivasyonu sayesinde harekete geçerek belli bir davranış gösterme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Karaca, 2017). Başka bir ifade ile bir istek veya ihtiyacın tatmine ulaşmasıdır (Saygılı, 2018). Motivasyon sürecinde bireyler, tatmin edilmemiş bazı istek ve gereksinimleri tarafından uyarıldığında, bunları tatmin etmek amacıyla belli davranışlarda bulunacaktır (Şahin, 2004). Motivasyon sürecinde dört aşama bulunmaktadır ve bu aşamalar Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



Kaynak: Kolasa, 1979.

Şekil 2.1. Motivasyon süreci

Motivasyon süreci, bireyde istek ve ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla başlamaktadır (Şahin, 2004). Sonrasında eksikliği fark edilen durumun karşılanmasına yönelik bir kuvvetin meydana gelmesi için bireyin uyarılması gerekmektedir.

Bireyin uyarılması için, var olan istek ve gereksinimi gidermek amacıyla fiziksel ve psikolojik olarak hazır olması ve bu durumu davranışları ile göstermesi gerekmektedir (Saygılı, 2018). Ayrıca bireyin göstereceği davranış, bu ihtiyaç ve isteği

karşılayacak amaçta olmalıdır (Şahin, 2004). Birey, istek ve gereksinimlerini tatmine ulaştırdığında ise motivasyon sürecindeki en son adıma gelmiş demektir. Kısaca motivasyon süreci, bir gereksinimin eksikliğinin fark edilmesi ile başlamaktadır ve ihtiyacın tatmine ulaşmasıyla sonlanmaktadır. Bireyin istek ve ihtiyaçları zamanla değişeceği için, tatmine ulaşmış bir ihtiyacın tekrar eksikliğinin hissedilmeyeceği anlamına gelmemektedir. Buradan anlaşıldığı üzere motivasyonu oluşturan süreç hareketli bir yapıdadır. İnsanın yaşamı boyunca, gereksinimleri çeşitlenip değişeceği için motivasyon süreci de devamlı olarak değişecektir (Saygılı, 2018).

Motive olma süreci ve şekli bireye ve şartlara göre değişmektedir. Geçmişten günümüze kadar tüm birey ve şartlara uygun genel geçer bir motivasyon şekli geliştirilmeye çalışılsa da bulunamamıştır. Bu amaçla birçok motivasyon teorisi geliştirilmiştir. Teorilerden bazılarını aşağıda değinilmektedir.

2.1.3. Motivasyon Teorileri

Çalışanlar sosyal bir varlık oldukları için nerede, ne zaman, nasıl davranacağı, beklenti ve gereksinimlerinin nelerden oluştuğu devamlı olarak araştırılmıştır. Bu şekilde, motivasyon alanında birçok teori geliştirilmiştir (Yeşil, 2016). Her bir motivasyon teorisi, insan davranışlarını farklı varsayımlara dayandırdığı için sonuç olarak kapsamlı bir model sunamamıştır. Fakat örgütlerde yöneticilere çalışanlarını ne şekilde motive edecekleri konusunda rehber olması açısından önemlidir (Dirim, 2004).

Motivasyon konusunda geliştirilen teoriler, içsel faktörlere öncelik veren “Kapsam Teorileri” ya da “Geleneksel Teoriler” ve dışsal faktörlere ağırlık veren “Süreç Teorileri” ya da “Modern Teoriler” olmak üzere iki ana grupta toplanmaktadır (Öztürk ve İlman, 2015).

Kapsam teorileri

Kapsam teorileri bireyin içerisinde olduğu durumu ve bireyi belli davranışlar sergilemeye yönelten etkenleri açıklamaktadır. Kapsamında Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, David McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer’in V.I.G Kuramları bulunmaktadır (Küçüközkan, 2015).

Kapsam teorileri, bireyi nelerin motive ettiği ile ilgilenir (Dirim, 2004). Başka bir ifadeyle kapsam teorileri, bireyin içerisinde olduğu ve bireyi belli şekillerde davranışa sevk eden faktörleri irdelemeye çalışmaktadır (Küçüközkan, 2015). Bu teoriler, bireyi devamlı olarak fizyolojik ve psikolojik yönlerden değişen bir varlık olarak yorumlar ve bireyin değişmesi, içsel becerileri, kapasitesi, belirli tutum, arzu, algı, his ve düşüncelere temel olan hissel ve rasyonel yönler içinde durur. Sonuç olarak bu görüşler, bireyi irdelemeye, bireyin davranışlarını yorumlayarak içerisinde bulunduğu bu etkenleri tespit etmeye ve bu etkenlere hitap ederek bireyi motive olması yönünde harekete geçirmeye çalışmaktadır (Yeşil, 2016).

Kapsam teorilerinde toplanan temelde üç motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi; Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen-Motivasyon Teorisi) ile David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisidir (Yeşil, 2016).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Abraham Maslow, motivasyonun genel teorilerinin unsurlarını klasik bakış açısıyla özetlemiştir. Kendi klinik deneyimlerinden ve insan psikolojisinden başlıca olanlarını yazmıştır ve ona göre bireylerin motivasyon ihtiyaçları hiyerarşik tutumda ayarlanmalıdır. Belli bir ihtiyaç düzeyi karşılandığında, aynı motivatörün bireyi artık motive etmeyeceğine inanmıştır. Bireyi motive etmek için bir sonraki daha yüksek ihtiyaç düzeyi etkinleştirilmelidir. Maslow ihtiyaçların önem derecelerini Şekil 2.2'deki gibi sıralamıştır.



Kaynak: Luthans, 2011

Şekil 2.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisini beş adımda tanımlamıştır. Buna göre;

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Hiyerarşinin en temel seviyesidir, genellikle daha önceleri tartışılan öğrenilmemiş ihtiyaçlara karşılık gelir. Uyku, açlık ve susuzluk ihtiyacı bunlardan bazılarıdır. Bu teoride, bireylerin temel ihtiyaçları ilk kez giderildiğinde birey motive olurken, temel ihtiyaçlarının ikinci kez giderilmesiyle birey tekrar motive olmaz. Örneğin, aç bir kişi önündeki bir havuca ulaşabilmek amacıyla çaba gösterecektir. Ama birey doyana kadar havuç yedikten sonra bir başka havuç için açlık çekmeyecektir ve bireyi sadece sonraki daha yüksek ihtiyaç seviyesi motive edecektir (Luthans, 2011).

2. Güvenlik İhtiyacı: İhtiyaçların ikinci seviyesi, emniyet ihtiyacına eşdeğerdir. Maslow fiziksel olduğu kadar duygusal güvenliği de vurgulamıştır (Luthans, 2011). Güvenlik ihtiyacı, fiziksel tehlike korkusundan kurtulma ihtiyacı, temel fizyolojik ihtiyaçların karşılanması ihtiyacı ve kendini koruma ihtiyacını temsil etmektedir (Gambrel ve Cianci, 2003).

3. Sevgi İhtiyacı: Üçüncü ya da orta seviye, sevgi ve bağlılık ihtiyacı ile yakından ilişkilidir. Freud gibi Maslow da, seviyeleri belirlemek için kötü ifadeler seçtiği için suçlu olarak tanımlanmaktadır. Maslow'un "sevgi" kelimesini kullanması, aslında fizyolojik bir ihtiyaç olan cinsellik gibi yanlış çağrışımlara neden olmuştur. Bu seviyeyi tanımlayan daha uygun kelime aidiyet ya da sosyal ihtiyaç olmaktadır (Luthans, 2011).

4. Saygı İhtiyacı: Saygı ihtiyacı, birey ihtiyaçlarının daha yüksek seviyesini temsil etmektedir. Güç, başarı ve statü bu seviyenin ihtiyaçları olarak düşünülebilmektedir. Maslow, saygı ihtiyacının hem kendine hem başkalarına karşı saygıyı içerdiğine özenle dikkat çekmektedir (Luthans, 2011).

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow kendini gerçekleştirme ihtiyacını, düşük, orta seviyedeki ve yüksek seviyedeki insan ihtiyaçlarının zirvesi olarak tanımlamıştır (Luthans, 2011). Çalışanlar sadece çalışma performanslarıyla değil, yaşam performanslarıyla da ele alınmalıdır. Bu doğrultuda, kendini gerçekleştirme ihtiyacı yaptığı işin bireye öğretilmesine ek olarak hayatın birbiriyle ilişkili her anı için eğitim

verilmesini esas almaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması örgütlerin karlılıkları üzerinde çok da bir etki yaratmamaktadır (Benson, 2003).

Malow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi çalışma motivasyonunu içeren modele çok kaba bir şekilde dönüştürülebilmektedir. Maslow'un bir örgüt örneğine uygulandığı hesap edilirse, çalışanların düşük seviyedeki ihtiyaçları genellikle tatmin edilebilir ancak sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarının az bir miktarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının da az bir yüzdesi karşılanabilmektedir.

Şekil 2.2'de modelin içerikleri yüzeysel olarak gösterilmiştir. Maslow tarafından tahmin edilen yüzdeler hala daha bugünün örgütlerinde geniş ölçüde uygulanabilir ve mantıklı görülmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, yönetimle ilgili ders kitabı yazarları ve uygulayıcılar tarafından eleştirilmeden sıklıkla kabul edilmektedir (Luthans, 2011).

Araştırma sonuçları Maslow'un iş motivasyonunda kesinlikle nihai cevap olmadığını göstermiştir. Ama teori iş hayatında çalışanların çeşitli ihtiyaçlarının farkında olunmasıyla yönetim açısından önemli katkı sağlamaktadır. Kapsamlı bir analiz yürütüldüğü için, "Maslow'un teorisinin arkasındaki genel fikirler, eksik ve tamamlanmış ihtiyaçlar arasındaki fark gibi destekleniyor görünmektedir." Bununla birlikte çalışmaların gösterdikleri gibi seviyelerin isimleri ve sayıları çok da önemli değildir, bu hiyerarşik bir kavramdır. Önemli olan işyerinde çalışanların, bazıları yüksek düzeyde olan çeşitli motivlere sahip olmasıdır. Başka bir ifade ile sosyal ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar çalışma motivasyonu oluşturmak için önemlidir. Bu ihtiyaçların tam olarak doğası ve motivasyonla nasıl ilişkili olduğu açık değildir.

Öncülerinden birinin Maslow'un olduğu pozitif psikolojiye ve hümanistik psikolojiye olan ilgi son yıllarda yeniden gün yüzüne çıkmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini yeniden canlandırmak ve iş motivasyonuna daha çok doğrudan uygulanabilir hale getirmek için yıllar boyunca girişimler olmuştur. Özellikle Herzberg's çift faktör teorisi Maslow'un teorisi temel alınarak oluşturulmuştur ve bazıları çeşitli hiyerarşileri ya da piramitleri oluşturmak için Maslow'u kullanmıştır.

Maslow'un teorisi zamanın testinden geçmiş ve iş motivasyonu uygulamalarına ve çalışmalarına katkıda bulunmuştur (Luthans, 2011).

Frederick Herzberg'in çift faktör teorisi

Motivasyon, birçok iş durumunda ve farklı teorik formülasyona karşı geniş ölçüde araştırılmış olup (DeShields, Kara ve Kaynak, 2005) Frederick Herzberg'in motivasyon teorisi, yönetim araştırmaları içinde en tartışmalı teori olmuştur. Herzberg, ücretin iş tatminine çok az katkıda bulunduğunu, tüm çalışanların psikolojik olarak gelişmeye ihtiyaç duyduğunu ve kişiler arası ilişkilerin memnuniyetten çok memnuniyetsizliğe yol açma olasılığının daha yüksek olduğunu iddia ederek çalışanları neyin tatmin edip motive ettiğine dair temel varsayımlara meydan okumaktadır (Sachau, 2007).

Maslow'un aksine, Herzberg yıllar önce Pittsburgh, Pensilvanya çevresinde firmalar tarafından çalıştırılan yaklaşık 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde geniş çapta bildirilen bir motivasyon çalışması yürütmüştür. Analiz için veri elde etmede kritik olay yöntemini kullanmıştır. Çalışmadaki katılımcılara temel olarak iki soru sorulmuştur: (1) İşiniz hakkında özellikle ne zaman kendinizi iyi hissettiniz- sizi ne iyi hissettirdi? (2) İşiniz hakkında istisnai olarak ne zaman kendinizi kötü hissettiniz- sizi ne kötü hissettirdi? Bu kritik olay yönteminden elde edilen yanıtlar oldukça tutarlı ve ilginçtir. Rapor edilen "iyi hisler" genellikle iş deneyimi ve işin içeriği ile ilgiliydi (Luthans, 2011).

Örneğin, muhasebe sorumlusu yeni bilgisayar ekipmanının yüklenmesi görevi kendisine verildiğinde iyi bir hisse sahip olmuştur. Diğer taraftan rapor edilen kötü hisler, genellikle işin çevresel yönleriyle yani iş bağlamıyla ilişkilendirilmişti. Örneğin bu duygu, başlıca görevi patronu yokken günlük kayıtları tutmak ve ofisi yönetmek olan mühendis ile ilişkilendirilebilmektedir. Patronun mühendise eğitim vermek için her zaman çok yoğun olduğu ve mühendisin kendisine soru sormaya başladığında gerildiği ileri sürülmüştür. Mühendis, bu iş bağlamında hüsrana uğradığını ve sonu olmayan bir işte kendini uşak gibi hissettiğini söylemiştir (Luthans, 2011).

Rapor edilen bu iyi ve kötü hisleri tablolayan Herzberg, işin içeriğinin, iş tatmin edicilerle ilgili olduğunu ileri sürerken, iş bağlamının da iş tatminsizliği ile bağlantılı olduğu sonucuna varmıştır. Herzberg, tatmin edici faktörleri “motive edici” olarak ve tatmin edici olmayanları “hijyen faktörleri” olarak adlandırmıştır. Herzberg’in hijyen faktörleri (sağlık alanında olduğu gibi) önleyici faktörlere atıfta bulunmaktadır; bunlar memnuniyetsizlikleri önlemektedir. Motive ediciler ve hijyen faktörleri birlikte ele alındığında Herzberg’in çift faktör kuramı olarak bilinir hale gelmiştir (Luthans, 2011).

Herzberg’in çift faktör kuramı iş motivasyonunun yapısına farklı bakış açısı sağlamıştır. Bu noktaya kadar, örgüt yönetimleri ağırlıklı olarak hijyen faktörleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Daha iyi çalışma koşulları, daha fazla ücret ve yan haklar, moral problemi ile karşılaşan çalışanlar için genel geçer bir çözüm olarak kabul edilmiştir. Fakat bu basit çözümlerin gerçekten işe yaramadığı ortaya çıkmıştır. Çalışanlara yüksek ücretler ve maaşlar ödenmiş, mükemmel yan haklara ve güzel çalışma koşullarına sahip olsalar da çalışanların hala motive olmaması, yöneticileri şaşırtmıştır. Herzberg’in teorisi bu soruna açıklama sunmaktadır. Yöneticiler sadece hijyen faktörlerine odaklanarak çalışanlarını gerçekten motive edememiştir (Luthans, 2011).

Muhtemelen aldıkları zammı hak etmediğini düşünen çok az çalışan ve yönetici vardır. Diğer taraftan yeterince büyük zam almadığını düşünerek tatmin olmayan yönetici ve çalışanlar da vardır. Bu basit gözlemden de anlaşıldığı gibi hijyen faktörleri tatminsizliği önlemek için önemlidir fakat tatmin olmayı sağlamamaktadırlar. Herzberg, örgütlerin insan kaynağını sürdürülebilir kılmak için ilk olarak hijyen faktörlerinin kesinlikle gerekli olduğunu söylemektedir. Fakat Maslow anlayışında olduğu gibi, hijyen faktörlerinde “karnı doyan” bireyin önüne daha fazla yemek koyulması bireyi motive etmeyecektir. Herzberg teorisine göre çalışanları motive edebilecek tek şey başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve büyüme fırsatlarına sahip zorlu bir iştir (Luthans, 2011).

David McClelland’ın başarıma ihtiyacı teorisi

Başarma ihtiyacı teorisi, çalışanların motive edilmesinde etkisi olan faktörlerin çözümlemesini yapan bir teoridir. McClelland ihtiyaçların sonradan öğrenmeyle

kazanılacağını ileri sürmüş ve bireyin ihtiyaçlarını üç başlığa ayırmıştır. Bunlar başta bağıllık ihtiyacı, güç ihtiyacı ve başarı ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar her bireyde bulunmaktadır fakat bireyin içerisinde olduğu duruma göre ihtiyaçların yoğunluk dereceleri değişmektedir (Yeşil, 2016). Bireylerin yetenek ve becerileriyle belli bir başarı ortaya koyma, başkalarıyla sosyal iletişim kurma ve başkalarını etkisi altına alabileceği gücü kazanma gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlar göstermesi, başarı ihtiyacı teorisi (Dirim, 2004). Kısacası bu teoride, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde bulunan üst seviye ihtiyaçlara benzeyen unsurlardan meydana gelmektedir. McClelland'a göre kişilerin yaptıkları işlerde mükemmeli arama, en iyi olma tutkusunu başarı ihtiyacı tetiklemektedir. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler daha kararlı ve gerçekçi olup, kendilerine elde edilmesi zor hedefler koyarak bunları elde etmek için gerekli yetenek ve bilgiye ulaşip kullanmak istemektedirler (Yeşil, 2016).

Bağıllık, güç ve başarı ihtiyaçlarının sosyo-psikolojik açıdan olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Bireylerin yaşamlarını tek başlarına idame ettiremediklerinden ve toplumsal niteliğe sahip olmasından hareketle bağıllık ihtiyacı (Küçüközkan, 2015); aile, sosyal çevre ve arkadaşlara yönelik olan ihtiyaçlardır. Bağlanma ihtiyacının temelinde, bireyin kendisi dışındaki gruplar ve insanlar ile ilişki içinde bulunulması vardır. Bazı kişilerin ilişki kurma eğilimleri kuvvetli iken bazılarının bu eğilimi zayıf olmaktadır. Bireylerin bağlanma ihtiyaçları yüksek ise bireysel çalışmak yerine diğer bireylerle beraber çalışmayı tercih etmektedirler (Yeşil, 2016).

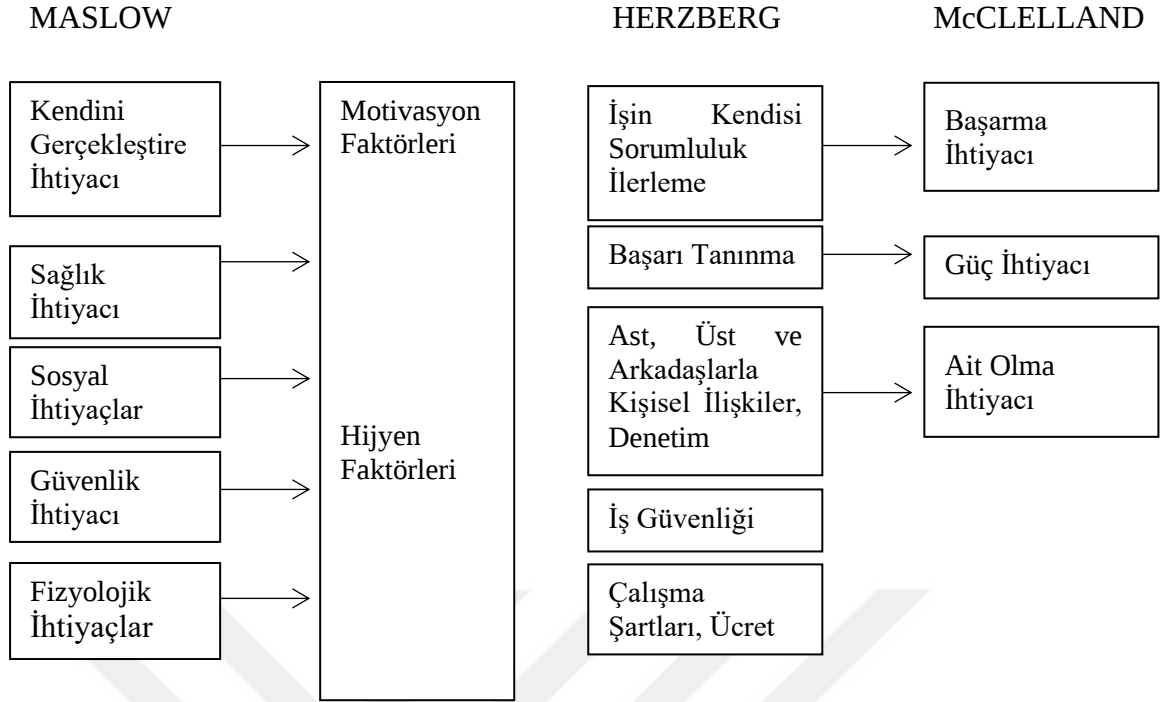
Güç ihtiyacı, bireyin çevresiyle olan ilişkisinde bütün etkileme araçlarını elinde bulundurma (Yeşil, 2016) ve çevresine egemen olma arzusunun bir sonucudur (Konur, 2006). Başka bir ifade ile güçlü olma ihtiyacı, diğer bireylerin üstünde olma, onları idare etme ve nezaret etme arzularını içermektedir (Küçüközkan, 2015). Bu nedenle, güç ihtiyacı olan birey çevresel ilişkilerinde kendi etkisini fazlaştıracak ve sesini duyurabileceği çeşitli araçlara başvurmadan kaçınmayacaktır. Diğer bireylerin faaliyet ve işlerini kontrol etmek ve diğerlerine baskın gelmek amacıyla başvurulacak çabaların tümü, kişiyi diğerleriyle çatışma ve çekişmeye itebilmektedir. Bu risk, bireyin güçlü olma isteğini belli derecede frenleyebilmektedir (Dirim, 2004).

Başarı ihtiyacı ise, bireyin başarıya verdiği değer ve önem boyutudur (Küçüközkan, 2015). Başka bir ifade ile bireyin sorumluluğundaki görevini başarı ile yerine getirme isteğidir. Bireylerin mesleki alanlarında kusursuzu arama ve en iyisi olma isteklerinin ve duygularının temelinde başarıma gereksinimi yatmaktadır (Konur, 2006).

Başarma ihtiyacı güçlü olan bireyler, kendilerine elde edilmesi zor ve uğraş gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek, bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecek ve kullanacak davranışı sergileyecektir. McClelland'a göre başarı ihtiyacı güçlü birey, zayıf olan bireyden daha gerçekçi hedefler tespit etmektedir, kişisel sorumluluk üstlenmekten korkmamaktadır, kararlıdır ve yaratıcıdır. Ancak bu özelliklere sahip herkesin işinde başarılı olacağı söylenememektedir. İşin gereği ek bir çabaya açıksa başarı gelecektir. Tersine olduğunda yani işin doğası ek çabaya kapalıysa, başarı ihtiyacı güçlü olan birey de diğer bireyler gibi sıradan olmaya mahkûmdur (Dirim, 2004).

Maslow, Herzberg ve McClelland'ın motivasyon teorilerinin karşılaştırılması

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere McClelland, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ilk üç sıradaki fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaç kategorilerini ait olma ihtiyacı olarak tanımlarken, bu kategorideki ihtiyaçlar Herzberg'in teorisindeki Hijyen Faktörlerine denk gelmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin 4. ve 5. grubundaki kendini gerçekleştirme ve saygınlık gereksinimleri Herzberg'in motivasyon faktörlerine ve McClelland'ın güç ve başarıma ihtiyaçlarına uygun düşmektedir.



Kaynak: Konur, 2006.

Şekil 2.3. Maslow, Herzberg ve McClelland'ın motivasyon teorilerinin karşılaştırılması

Örgüt yöneticilerinin çalışanların ihtiyaçlarını tespit etmesi ve çalışanları tatmin edecek eylemleri gerçekleştirmesi, çalışanlarını hedefler yönünde motive edebilmesini sağlamaktadır. Yukarıdaki üç teori de bireylerin sahip oldukları gereksinimler bazında yöneticileri bilgilendirmekte ve gereksinimleri giderecek uygulamalar konusunda ipucu vermektedir (Konur, 2006). Kapsam teorilerinin literatürde değerlendirilmesi aşağıda verilmiştir.

Kapsam teorilerinin değerlendirilmesi

- “Kapsam teorileri başlığında toplanan neredeyse tüm teoriler, uygulanması zorunlu olan net kurallar dizisini içermektedir. Bütün çalışanların birbiriyle benzer olduğunu düşünmektedirler ancak her biri kendine uygun farklı yöntem ve yol önermektedir.
- Teoriler, çalışanların insani çalışma koşulu, ekonomik kazanç ve kendini gösterip kabullendirebilecekleri bir çalışma ortamı aradıkları konusunda birbirleriyle benzerlikler.

- Çalışma ortamındaki görevlerin hepsini birbiriyle benzer olarak düşünürler. Yönetime katılma ve iş zenginleştirme gibi yönetsel araçlar, bütün görevler için alınabilecek motivasyon önlemlerinin başında yer almaktadır.
- Teorilerin her biri çalışanları motive etmek için en uygun faktör olarak başlıca bir görüş savunmakta ve diğer görüşlere karşı çıkmaktadırlar. Ancak, bu en uygun faktör yaklaşımlarının geçerli olabilmesi için belirli koşullar gerekmektedir (Konur, 2006).”

Tüm bu değerlendirmeler neticesinde eksiklikleri tamamlamak için kapsam teorilerine ek olarak süreç teorileri geliştirilmiştir.

Süreç teorileri

Kapsam teorilerinin motivasyonun karışık yapısını anlatmada yetersiz kalmasıyla süreç teorileri geliştirilmiştir (Küçüközkan, 2015). Süreç teorileri, kapsam teorilerinin aksine dışsal faktörlere ağırlık veren motivasyon teorilerini içermektedir (Sobacı, Kaban ve Özdağ, 2022).

İş görenlerin hangi hedeflerle ve nasıl motive edildikleri, süreç teorilerinin başlangıç noktasıdır (Yeşil, 2016). Süreç teorilerinin cevap aradığı temel soru, davranışları belirli olan çalışanların, bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamamasının nasıl sağlandığıdır. Süreç teorilerinde, temel ihtiyaçlara olduğu derecede motivasyonu değiştiren süreç ve psikolojik güçler üzerine de vurgu yapılmaktadır (Sobacı, Kaban ve Özdağ, 2022). Süreç teorilerinin anlatmaya çalıştığı konu, motivasyonla alakalı değişken çeşitlerini (ihtiyaç, değer, beklenti ve algı) ve bu değişkenlerin motivasyonu oluşturmak için nasıl bir araya geldiğidir (Küçüközkan, 2015).

Bireylerin çalışma koşullarına yönelik algıları ve bunları yorumlama ve irdeleme biçimleriyle ilgilendiğinden Bilişsel Teoriler olarak da adlandırılmaktadır (Sobacı, Kaban ve Özdağ, 2022). Bilişsel yani süreç teorileri, ihtiyaçların bireyi harekete geçiren etkenlerden sadece birisi olduğunu savunmaktadır. Süreç teorileri içsel faktörler kadar birçok dışsal faktörün de bireyin motivasyonunu ve davranışını etkilediği görüşündedir (Küçüközkan, 2015). Süreç teorileri kapsamında incelenen başlıca kuramlar (Yeşil,

2016) Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Ödül Adaleti Kuramıdır (Küçüközkan, 2015).

Vroom'un beklenti teorisi

Vroom, bireyin belirli bir iş için uğraşmasını iki etmene bağlamaktadır. Bu iki etmenden birincisi, valens (bireyin ödülü isteme seviyesi), ikincisi ise bekleyiş (ödüllendirme) kavramlarıdır.

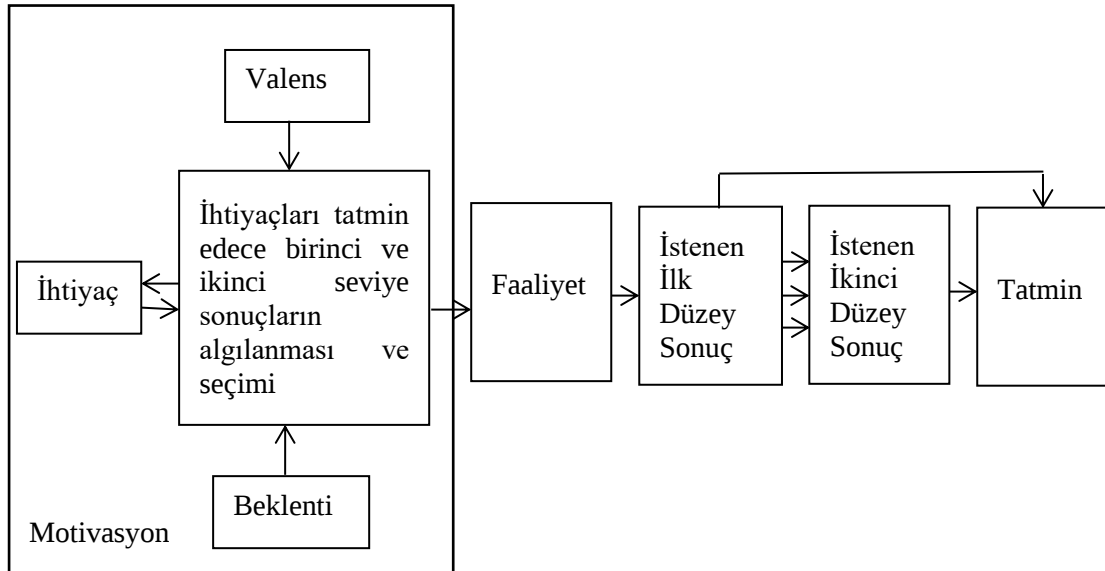
Vroom'un modelinde üç kavram ön planda olmaktadır (Paşaoğlu, 2013). İlki valens yani değer kavramı, insanın belirli bir sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği konusunda yaptığı tercihi kısaca bireyin sonucu tercih etme derecesini ifade etmektedir. Bireyler bu sonuçları farklı şekillerde değerlendirebilirler. Vroom'un beklenti teorisinde başlıca konu, sonuçların gerçek değerinden ziyade, kavramsal değerleridir. Bireyin görmeyi beklediği sonucundan umut ettiği tatmin derecesi, kavramsal değer yani valenstir (Yeşil, 2016) ve + 1 ile - 1 arasında değer almaktadır (Paşaoğlu, 2013). Valens yani değerlilik kavramı, bireyin sonuç için “değer mi, değmez mi” şeklinde ifade ettiği anlamdır. Biçilen bu değer artı yönlü olması, birey tarafından neticenin seçildiğini, eksi yönlü olması ise seçilmediğini, ne artı ne de eksi yönde olması, yani “sıfır” olması ise bireyin sonuçlar bazında “nötr” olduğunu ifade etmektedir (Küçüközkan, 2015). Dolayısıyla valens kavramında herhangi bir neticenin kişiyi en başta motive etme derecesi, bireyin o neticeye ulaştığında elde etmeyi umduğu getirilere bağlıdır (Yeşil, 2016).

Vroom'un modelindeki ikinci kavram bekleyiştir. Bu kavram bireyin gösterdiği çabanın bir ödül ile ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceği konusunda olup (Paşaoğlu, 2013) bireyin çabası sonucunda belli bir ödüle ulaşacağına inanması durumunda daha fazla çaba göstermesi ile sonuçlanacak bir kavramdır. Kurama göre beklenti 0 ile 1 arasında değişmektedir. Belli eylemin belli bir neticeyi meydana getirmeyeceğine inanıldığında beklenti 0, eylemin belli bir netice meydana getireceğine net şekilde inanıldığında bu değer 1 olacaktır (Koçel, 2005). Bu bağlamda beklenti kavramı, örgütsel amaçlar ile çaba gösterilen uğraş arasındaki ilişkidir. Bir başka ifade ile bu kavram “sarf edilecek uğraş bireyi faydası olan belirli örgütsel amaçlara götürecektir mi?” sorusunu açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile eğer kişi gayret sarf ettiğinde örgütsel

amaca ulaşacağına inanmışsa (beklenti), örgütsel amaç ile kendi amacı arasında faydalılık ilişkisi kurmuşsa ve kendi hedefinin bu çabaya değer olduğuna inanmışsa, bireyin motivasyonu da artacaktır (Küçüközkan, 2015).

Modelin üçüncü kavramıysa araçsallık kavramıdır. Birey belli bir çaba ve belli bir seviyede performans sergileyebilir, performansı sonucunda belirli bir biçimde ödüllendirilebilir. Bu noktada ödüllendirme birinci seviyedeki sonuç olmaktadır. Örneğin bireyin maaşı arttırılabilir. Aslında birinci seviyedeki sonuçlar, ikinci seviye sonuç olarak adlandırılabilir. Örneğin, bireyin statüsünün artması, diğer çalışanlarca tanınmak birey için araç olabilmektedir (Paşaoğlu, 2013). Diğer bir ifade ile araçsallık kavramı, bireyin birinci seviyedeki neticeye ulaşmasında, ikinci seviye neticelerin ne ölçüde başarılı olduğu hakkındaki beklentisidir. Birinci seviyedeki neticeler, çalışanın faaliyetini başarı ile tamamladığında elde etmeyi beklediği sonuçtur. İkinci seviyedeki neticeler ise, birinci seviyedeki neticelerin yaratması beklenen sonuçlar olarak görülmektedir (Dirim, 2004).

Vroom'un valens, beklenti ve araçsallık içeren motivasyon süreci Şekil 2.4'te gösterilmektedir.



Kaynak: Konur, 2006.

Şekil 2.4. Vroom'un valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci

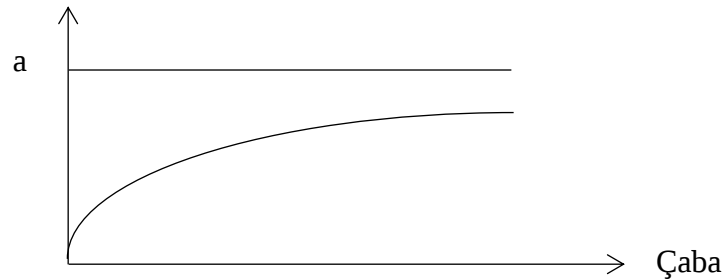
Kısaca beklenti teorisinin dayandığı nokta, bireyin çabası ve performansı neticesinde ulaşacağı getiriler arasındaki ilişkidir. Bu süre içinde en önemli faktör,

kişilerin motive olduktan sonra sergileyecekleri davranıştan önce oluşturdıkları beklentilerdir. Bu beklentiler çaba-performans beklentisi ile performans-getiri beklentisi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015).

Porter- Lawler geliştirilmiş beklenti teorisi

Lyman Porter ve Edward Lawler tarafından geliştirilen bu teori, Vroom'un modelini esas alır fakat Vroom'un modeline yöneltlen eleştirileri göz önünde bulundurarak (Konur, 2006) teoriye bazı eklemeler yapmaktadır. Vroom'dan farklı olarak Lawler ve Porter, fazla çabanın sürekli olarak fazla bir performansa yol açmayacağını ifade etmektedir. Buna göre, çabanın istenilen performansa ulaştırması için birinci olarak, çaba sarf eden bireyin yeterli derecede bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Örneğin; muhasebe bilgisi olmayan bir birey ne kadar çaba sarf ederse etsin günlük defter kayıtlarını tutamayacaktır (Yeşil, 2016). İkinci olarak, bireyin kendisini temel alarak algıladığı rol yani bireyden beklenen davranışın türü ile ilgilidir (Dirim, 2004).

İşletme her çalışandan nasıl belli bir davranış bekliyorsa üstler de astlardan belli roller beklemektedir. Buna ek olarak her bireyin kendisinin rol alması beklenen konuda inancı vardır. Teoride, algılanan rol şu anlama gelmektedir; her örgüt üyesi, performansını sarf edebilmek amacıyla uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Ters durumda kişide çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacaktır, bu durum da bireyinin performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Dirim, 2004).



Kaynak: Gülhan, 1994.

Şekil 2.5. Bilgi ve beceri sınırı

Şekil 2.5'te performansın (a) seviyesinin üzerine çıkması için, bilgi ve beceri seviyesinin arttırılması gerektiğini göstermektedir. Ödüllendirmede önemli olan, ödüllerin eşit algılanmasıdır. Çalışanların tümü kendi performansları ile diğer çalışanların performanslarını karşılaştırır ve sonucunda kendi performansının ne şekilde

ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir kanıya varır. Yani bir anlamda bireyde ödül algısı oluşur (Dirim, 2004). Bireyin gerçekte aldığı ödül, kanaat getirdiği yani algıladığı ödülünden az ise çalışan tatmin olmayacaktır (Küçüközkan, 2015).

Adams'ın eşitlik teorisi

Stacy J. Adams (1960) tarafından geliştirilen teoriye göre motivasyonun kaynağında bireylerin kendilerine eşit davranılması arzusu yatmaktadır. Eşitlik teorisinde birey, çalıştığı örgütten başka bir birey ile kendisini karşılaştırması ve algıladığı durumun ortaya koyulması söz konusu olmaktadır. Kısaca bireyler gösterdikleri performans karşılığında kurumlarındaki diğer bireyler ile kendilerine eşit davranıldığını bilmek ister ve sonucunda motive olmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015).

Eşitlik teorileri, iş motivasyonun beklenti teorileri kadar uzun süredir var olmaktadır. Bununla beraber eşitlik, örgütsel davranış alanında nispeten yakın zamanda ilgi görmüştür. Bir iş motivasyonu teorisi olarak eşitlik teorisi itibarı genellikle J. Stacy Adams'a verilmiştir. Basit bir ifade ile teori, çalışma performansına ve tatminine yönelik en önemli girdinin bireylerin çalışma ortamlarındaki algıladıkları eşitlik (ya da eşitsizlik) derecesi olduğunu ileri sürmektedir. Bu teori bilişsel teoriye dayanan başka bir motivasyon teorisidir ve bu motivasyon teorisinin nasıl meydana geldiği Adams tarafından tasvir edilmiştir (Luthans, 2011). Birey, kendi çıktılarının girdilerine oranının, diğer çalışanların çıktılarının girdilerine oranına eşit olmadığını algıladığında eşitsizlik meydana gelmektedir.

Eşitlik teorisi şu şekilde formüle edilebilmektedir (Luthans, 2011).

$$\begin{array}{rcl}
 \frac{\text{bireyin çıktıları}}{\text{bireyin girdileri}} & < & \frac{\text{diğer çalışanların çıktıları}}{\text{diğer çalışanların girdileri}} \\
 \frac{\text{bireyin çıktıları}}{\text{bireyin girdileri}} & > & \frac{\text{diğer çalışanların çıktıları}}{\text{diğer çalışanların girdileri}} \\
 \text{Eşitlik meydana geldiğinde;} & & \\
 \frac{\text{bireyin çıktıları}}{\text{bireyin girdileri}} & = & \frac{\text{diğer çalışanların çıktıları}}{\text{diğer çalışanların girdileri}}
 \end{array}$$

İş motivasyonunun bir açıklaması olarak eşitlik

Bireyin algıladığı oran, diğerlerinin oranlarına eşit değilse, birey oranı eşitlemek için yeniden yapılandırmaya çabalayacaktır. Oranı eşitlemek için gösterilen bu “çaba” iş motivasyonunun bir açıklaması olarak kullanılmaktadır. Bu motivasyonun gücü, var olarak algılanan eşitsizlik ile doğru orantılıdır. Adams, motivasyonun farklı formlarda ifade edilebileceğini göstermiştir. Birey eşitliği yeniden yapılandırmak için girdi ve çıktıları değiştirebilir, bilinçli olarak girdi ve çıktıları saptırabilir, alanından ayrılabilir, diğerleri üzerinde eyleme geçebilir ya da diğerlerini değiştirebilir (Luthans, 2011).

Bu noktada önemli olan, eşitsizliğin sadece birey kendini aldatılmış hissettiğinde gelmeyeceğidir. Örneğin Adams, algılanan fazla ödemenin eşitlik üzerindeki etkisini incelenmiştir. Bulguları, çalışanların fazla ödemeye karşılık adil ödemeyi tercih ettiklerini göstermiştir. Parça başı ücret teşvikli sistemde fazla ödeme aldığını hisseden çalışanlar, eşitliği yeniden yapılandırmak için üretkenliklerini azaltacaktır. Bununla birlikte, daha yaygın olarak çalışma alanında diğer çalışanlara kıyasla aşırı çalışma (girdi) ya da düşük ödeme (çıktı) hisseden bireylerin durumudur. İkinci durumda, örgütsel bakış açısından işlevsiz olabilen bir yolda eşitliği yeniden yapılandırmak için motivasyon olacaktır. Örneğin, Oakland, California’daki cihaz mağazasının sahibi, çalışanlarına kendi ücretlerini belirlemeleri için izin vermiştir. İlginç bir şekilde çalışanların hiç biri ücretlerini arttırmamış hatta bir servis teknisyeni, diğer çalışanlar kadar çok çalışmak istemediği için daha düşük ücrete karar vermiştir (Luthans, 2011).

Bu motivasyon teorisini çalışanlarında uygulamak isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken noktalar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir (Dirim, 2004).

- Çalışanın motivasyonuna etkisi olacak eşitlik karşılaştırmaları, objektif değil de sübjektif algılamalar üzerine kurulu olduğu için çalışanlar karşılaştırmalar konusunda bilinçlendirilmelidir. Örneğin, örgütteki iki çalışan benzer ödüller almalarına karşın, biri ötekine daha fazla ödül verildiğini düşünebilir, bu durum objektif gerçeklikten daha çok sübjektif bir değerlendirme üzerine eşitsizlik farkındalığının kurulması ile sonuçlanacaktır.

- Çalışanlar girdi ve çıktılarını çok yönlü olarak değerlendirirken örgütlerin değerlendirme sistemleri, girdi ve çıktılarının bir türünü ödeme sistemlerinde kullanmak zorundadırlar.
- Çalışanlara uygulanan ödüller her zaman herkese uygulanan standart biçimde değil, her bireye özel olarak verilmelidir. Benzer görev veya mevkide çalışan kişilere verilen ödül, bu statülerde çalışan tüm bireylerin aldığı ödülle eşit nitelikte olmalıdır. Örneğin, aynı iş yoğunluğunda çalışan bürodaki iki santral memuru için hesaplanan maaş tutarları aynı olmalıdır, aksi durumda çalışanlar arasında sorunlar meydana gelebilmektedir.
- Çalışanlar kendilerine eşitsizlik yapıldığını hissettikleri zaman, davranış performans problemleri kaçınılmaz olur.
- Çalışanların eşitsizlik algılamaları önemlidir. Çalışanlar, işle ilgili ödüllendirmede, ödüllendirilen kişinin göstermiş olduğu ekstra faaliyet ve çabalar sonucu bu ödülü aldığına inanırsa, burada ortaya çıkan eşitsizlik çalışanları, bu eşitsizliği ortadan kaldırma yönünde motive edecek ve ekstra çaba göstermesine sebep olacaktır. Doğru anlamadaki eşitsizlik budur.
- Ücret özendiriciler ya da ikramiyeler gibi ödüller çalışanları motive etmede etkili bir faktör olabilir. Çalışanlar bu şekilde örgütlerinde daha çok emek gösterebileceklerdir (Dirim, 2004).

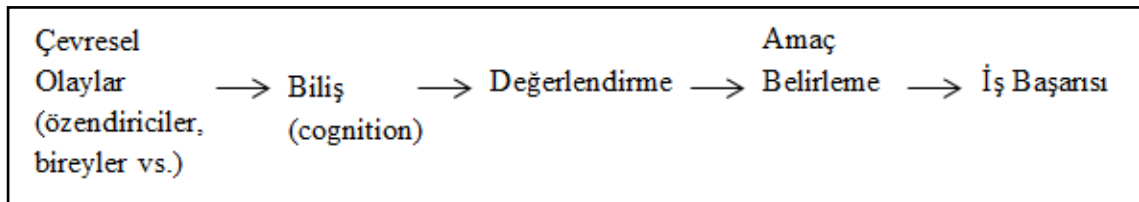
Bireyin örgüt içinde daha verimli olması ve huzura kavuşması için kendisi ve çalışma arkadaşları arasında dengenin ve eşitliğin sağlandığına inanması gerekmektedir. Örgütteki kin, düşmanlık, aşırı hırs ve ihtiras duyguların ortaya çıkardığı olumsuzluğun azalması bakımından, girdi ve çıktılar arasında bir dengenin olması gerektiğine ilişkin görüşler önemlidir. Fakat kişilerin, değerlendirme ve algı açısından değişiklikler gösterdiği ve nesnel olmayan yani subjektif biçimde davrandığı göz önünde tutulursa nesnel yani objektif bir dengenin kurulmasının imkânsız olduğu sonucuna varılır. Bu sebeplerden dolayı örgütte söz konusu olan olumsuz hisler ve bunların meydana getirdiği tartışmalar önlenemez (Dirim, 2004).

Sağlık kurumlarında çalışanlara yönelik uygulanan performansa dayalı ödeme sistemi bu teoriye örnek olarak verilebilmektedir. Sağlık çalışanın katkısı ile elde edilmiş olan döner sermaye gelirlerinden çalışana, çalışma şartları ve süresi, hizmete

katkısı, çalışanın görevi, ameliyat ve anestezi sayısı gibi unsurlar göz önüne alınarak ek ödeme yapılması performansa dayalı ödeme sistemidir (Erkan, 2011). Eşitlik teorisinde olduğu gibi bu sistemde de sağlık çalışanlarının performans değerlendirme kriterlerinin dikkatli ve eşit şekilde belirlenmesi ve performans değerlendirme hatalarının yapılmaması gerekmektedir (Ekici, 2021).

Locke'un amaç teorisi

Edwin Locke tarafından 1968 yılında geliştirilmiştir. Teori, izleyicilerin ve liderlerin belli bir amacı belirlemesi temeline dayanmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015). Locke'un teorisine göre bireylerin belirledikleri hedefler kendi motivasyon amaçlarını da belirleyecektir. Kendisine ulaşılması nispeten daha zor bir amacı hedef alan kişi, ulaşılması daha kolay olan amacı belirleyen kişiye göre daha fazla motive olacaktır dolayısıyla daha yüksek performans gösterecektir (Gülhan, 1994). Ancak, amaçların her zaman eyleme neden olamayacağı durumlar vardır. Bireylerin amaçlarının başka amaçlarla ters düşmesi ya da örgüt ortamının bireyler tarafından uygun olarak algılanamaması bu durumlara örnek olabilir. Teoride bahsi geçen amaçlar, çalışanın görevleriyle alakalı belirledikleri amaçlardır. Çalışanın görevinde bazı nicelik ve nitelik standartları varsa, bunlar da hedef olarak ifade edilir (Konur, 2006). Locke'un amaç teorisi Şekil 2.6'da gösterilmiştir.



Kaynak: Konur, 2006.

Şekil 2.6. Locke'un amaç teorisi

Sonuç olarak bu teori, bireylerin bilinçli olarak amaç belirlediğini ve bu amaçların açık şekilde oluşturulduğunu varsayar. Gerçekte bireyler her zaman amaçları doğrultusunda hareket etmediği gibi amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Ayrıca, bireysel farklılıkların olduğu algılama değişiklikleri belirli durumlar konusunda her bireyin kendine özgü yargılara sahip olacakları ve seçecekleri amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebilir (Eren, 2001).

Çalışan motivasyonunda Locke'un amaç teorisini kullanacak olan yöneticiler hedefleri çerçevesinde yönetim şeklini kullanacaklardır. Hedeflere göre yönetim, örgütte ast ve üstlerin hedeflerini beraber belirleyerek, sorumluluk alanlarına ve elde edecekleri neticelere beraber karar verdikleri ve belli zamanlarda bu amaç ve neticelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini beraber değerlendirdikleri bir süreçtir (Konur, 2006).

Örneğin bu teoriyi kullanmak isteyen sağlık kurumu yöneticisi, astların amaçları ile kurum amaçlarını ortak paydada birleştirerek ulaşmak istedikleri hedefleri birlikte belirleyebilmektedir. Bunun sonucunda örgüt amaçlarıyla kendi amaçları ortak olan çalışanların zamanla motivasyon algıları da artacaktır.

2.1.4. Motivasyon Araçları

Her topluma, her örgütte, her bireye özgü motivasyon yöntemi geliştirmenin pek de mümkün olmama (Aslanadam, 2011) sebeplerinden bir tanesi, motive etme konusunda küresel özellikte bazı özendirici faktörlerin varlığı kabul edilmiş olsa da, kişilerin ihtiyaçları ile meydana gelen motivlerin, bölgeden bölgeye, kişiden kişiye farklılık göstermesidir (Saygılı, 2018). Bu başlık altında ise motivasyon araçları Sosyo-Ekonomik Araçlar, Psiko-Sosyal Araçlar ve Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmıştır.

Sosyo-ekonomik araçlar

İş görenleri çalışmaya sevk eden en kuvvetli motivasyon aracı, çalışanın kendisinin ve ailesinin yaşamını devamlı kılmak için yeterli bir gelire ulaşmasıdır. Başka bir ifade ile ücret, çalışanın örgütte katılma sebebi ile birlikte örgütte sürekli bağlanmasındaki en kuvvetli nedendir. En başta gelişmekte olan ülkelerde çalışanların çekindikleri konu gelir kaynaklarını yani işlerini kaybetmektir. Ayrıca yüksek ücret, bireyin toplum içinde otorite ve saygınlığını artıran ve geleceğini garanti altına alan bir unsurdur. Dolayısıyla ekonomik araçlar birey için oldukça önemlidir. Ücret artışı, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödül verme ekonomik özendirme araçları olarak sayılmaktadır (Öztürk, 2002).

Ücret artışı: En eski yöntemlerden biri olmasına rağmen günümüzde hala en sık kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir (Sökmen, 2016). Ücret, bireyin içinde bulunduğu örgüt adına zamanını ve emeğini harcaması sonucunda elde ettiği gelir ile

yaşam seviyesini belirlediğinden birey için önemli bir anlam ifade etmektedir. Bu noktada iyi bir ücret sistemi geliştirilirken; “dengeli”, “piyasayı dikkate alan”, “esnek”, “yasalara uygun”, “nesnel” ilkeleri doğrultusunda olmasına özen gösterilmelidir. Çalışanların ücretlerinde fark ettikleri dengesizlikler, işten ayrılma veya başka bir iş arama gibi davranışlarda bulunmalarına neden olabilmektedir (Arslan, 2018).

Çalışanlar için, kendilerinin aldığı ücretin ne kadar fazla olduğundan ziyade kendisiyle aynı işi yapan çalışanın ne kadar ücret aldığına dikkat etmektedirler. İşveren için, verimlilik ve performansı arttırmak amacıyla katlanabileceği ekonomik bir üst sınır vardır. Dolayısıyla ücret artışının zamanını ve miktarını belirlemek daha önemlidir. (Aslanadam, 2011).

Primli ücret: “Primli Ücret” sistemi çalışanlara, işleri sonucunda ödenen temel ücrete ek olarak, yasayla verilen bazı yan haklar ya da toplu pazarlık yöntemiyle ulaşılan ek kazançlar olarak ifade edilebilmektedir (Arslan, 2018). Bu sistemde çalışanlara ödenecek primleri hesaplanırken genelde iki faktör esas alınmaktadır. Bunlar verilen zaman içinde yapılan iş miktarı ve işin yapıldığı zaman süresidir. Buna göre kendisine verilen zaman içinde diğer çalışanlara oranla daha verimli çalışarak kendisine verilen işi verilen zamandan daha kısa sürede tamamlayan çalışanlara belli oranda primler verilerek motive olmalarına yardımcı olmaya çalışılır (Aslanadam, 2011).

Kâra katılma: Örgütte ekonomik gelişmelerden kaynaklı elde edilen gelir ya da kârın önceden belirlenen oranlarda ve kriterlere uyularak çalışanlara paylaştırılmasıdır (Sökmen, 2016). Bu yöntem çalışanları daha istekli ve verimli çalışmaya isteklendirmek amacıyla uygulanır ve geçerli olduğu kadar da ilginç bir yöntemdir (Aslanadam, 2011). Kâra katılma yönteminde, maddi olarak büyümekten kaynaklanan kazanç, örgütte çalışanlara açık ve adaletli olarak dağıtılır veya örgütün dönem sonunda ulaşacağı kârın bir kısmı çalışanlara bırakılır. Ancak bu kârın ne şekilde ve hangi yolla paylaştırılacağı önem arz etmektedir (Öztürk, 2002).

Ekonomik ödül: Örgütte başarı gösteren çalışanlara maddi değeri olan ödüllerin verilmesidir. Sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme gibi nedenlerden dolayı bu ödüller veriliyor olabilir. Örneğin, bir buluş ya da yenilik teklif eden çalışana

maddi ödöl verilmesini kapsamaktadır. Burada iki önemli noktadan ilki, ekonomik ödölün zaman aşımına uğramadan verilmesi, ikincisi ise getirilen öneri veya sağlanan başarıyla verilecek olan ödöl arasında bir orantının bulunmasıdır (Öztürk, 2002).

Psiko-sosyal araçlar: Motivasyon araçları içinde psiko-sosyal araçların önemi büyüktür. Birçok örgütte fazla dikkat edilmeyen psiko-sosyal araçlar zamanla etkisini fazlaca hissettirmeye başlamıştır. Dünyadaki etkinliklerin hepsi bireylerin daha rahat ve güzel biçimde yaşantılarının olmasını hedeflemektedir. Psiko-sosyal motivasyon araçları kişilerin içsel ihtiyaçlarını da gidermektedir (Alkış, 2008).

Çalışmada bağımsızlık: Birey yapısından dolayı özgürlük istemektedir. Günümüzdeki büyük ölçekli örgütlerde bunu tam anlamıyla hayata geçirmek oldukça zordur. Fakat yapılan işin yapısına uygun olarak çalışanlara belli ölçüde bağımsızlık vermek, karar almalarında önceliklerini kullanmaları için hak vermek ve yetki devretmek bireyin motivasyonunu arttırmayı sağlarken bir taraftan da işlerin belli bir çalışanın üstüne yüklenmemesini sağlamaktadır (Çöğür, 2010). Başka bir ifade ile çalışanlar gelişimlerini özgürlük içinde gerçekleştirebildikleri zaman kendisini bir şeyler yapabilme gücünde ve kendisini bir gruba ait değerli bir çalışan olarak hissetmektedir (Sökmen, 2016). Bu noktada önemli olan çalışanlara verilecek olan bağımsızlığın derecesidir (Öztürk, 2002). Bağımlılığın, emir almanın ve komuta edilmenin kimsenin hoşuna gitmeyeceği unutulmamalıdır (Çöğür, 2010).

Sosyal katılma: Kişiler sosyal bir varlık oldukları için, hem çalışma hayatlarında hem de sosyal yaşamlarında belirli grubun üyesi olma ve bu grup ile devamlı iletişim içerisinde olma hedefini taşımaktadır (Öztürk, 2002). Kişinin işe başlamasıyla sosyal katılmaya yönelik çalışmalar da başlamaktadır. Birey ilk olarak toplumsal ihtiyaçlarından, aitlik ve birlik olma duygularından ve sosyal bir gruba üye olma gereksiniminden kaynaklı sosyal arayışlara girmektedir. Kişi sosyal bir gruba girdiğinde kendisinin o grubun üyesi olduğunu ve grup içerisinde belirli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadır. Gruba giren bireyin sonraki yapacağı iş, mesleğiyle alakalı öğrenme ve bilgi alma gereksiniminden kaynaklı olarak belirli bir çaba göstermektir. Bu iki süreci başarı ile tamamlayan kişi grubun üyesi olma gururunu taşıyan, grubunun varlığı için çaba harcayan, grup değerlerine sahip, his ve

düşüncelerini rahatlıkla anlatabilen, motive olmuş ve mutlu çalışan haline gelmektedir. Bu durumun aksine bu süreci başarı ile geçemeyen kişi dışlanma ve kişiliğini kaybetme korkusuyla gruptan uzaklaşma ve asosyal olma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Çöğür, 2010).

Değer ve statü: Statü, bireye içerisinde bulunduğu grupta verilen değerlerdir. Statü daha çok saygıyla beraber bulunduğu için statüye sahip bireyler, bunun karşılığı olarak iş dışında ilişkide bulunduğu kişilerden ya da iş arkadaşlarından saygı görmektedir. Bireylerin çalıştıkları konuma bağlı olmaksızın yaptıkları işlerin sonucunda takdir edilme ve kalifiye çalışan olarak kabul edildiğini görme tüm bireylerde oldukça fazla tatmin duygusu yaratmaktadır. Bireyin kazandığı ve harcadığı paraların diğer bireyler tarafından başarı seviyesi olarak değerlendirilmesinden dolayı çoğu toplumda bireylerde daha fazla ücrete ulaşma isteği oluşmaktadır. Aynı şekilde, önemli kabul edilen bir unvana sahip olma ya da iyi tanınan bir örgütte çalışma, başkaları tarafından bireylere atfedilecek statülerde olumlu etkiler yapabilmektedir (Aslanadam, 2011).

Çevreye uyum: Çevreye uyumun iki şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. İlki, işyerinin fiziksel şartlarına uyumken ikincisi, bireyin beşeri uyumudur. Bireyin iş yerinin fiziksel şartlarına uyumunun sağlanabilmesi için işveren gerekli önlemleri almalı, çalışanlara ergonomik ve insani şartlara uygun koşullar sağlamalıdır. Bireyin beşeri uyumunun sağlanmasında ise yöneticinin sorumluluğu oldukça büyüktür. Bireyin motivasyonun sağlanması kadar iş başarısı için iş arkadaşlarıyla kaynaşması, anlaşması çok önemlidir (Çöğür, 2010).

Öneri sistemi: Öneri sistemi, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde etkileyen en önemli araçlardan birisidir (Çöğür, 2010). Yöneticilerin çalışanların düşünce, fikir, öneri ve isteklerini anlaması, bunları öncelik vermesi ve önem sırasıyla etkili bir şekilde uygulaması ya da öneri sunma aracılığıyla çalışanların yönetime katılmasını sağlamaktadır (Öztürk, 2002). Çalışanın kendisine saygı duyulduğunu hissetmesi, kurum için önemli ve değerli olduğunu fark etmesi, kurumu aile gibi görmesi, çalışan veriminin yükselmesi ve çalışanlarda aidiyet duygusunun artması gibi olumlu yönleri vardır. Yöneticinin bu noktada önem vermesi gereken konu

“gerektiğinde öneriyi reddetmek, fakat öneri sunan çalışanı reddetmemektir”. Yönetici, çalışana sunduğu öneri hakkındaki görüşlerini açık şekilde dile getirmeli, reddetme nedenlerini açıkça anlatmalı ve onu yeni öneriler için cesaretlendirmelidir (Çöğür, 2010).

Sosyal faaliyetler: Sosyal bir yapıya sahip olan birey, günümüzde gününün önemli bir kısmını çalışma hayatında harcamaktadır. Modern çalışan insan, sosyal alanlara sadece hafta sonları ya da izinli olduğu günlerde dâhil olabilmektedir (Aslanadam, 2011). Dolayısıyla çalışanların boş oldukları zamanları en iyi biçimde değerlendirmelerini sağlamak ve iş hayatının stresinden çalışanları biraz olsun uzaklaştırabilmek için, örgütler farklı nitelik ve nicelikteki sosyal faaliyetlere yer vermelidir (Öztürk, 2002).

Psikolojik güvence: Çalışan, örgütte kiminle çalışacağını, ne yapacağını, işini nasıl yapacağını ve ne derecede başarıya ulaşacağını bildiğinde iş çevresine ve iş şartlarına uyum sağlayabilir. Sonuç olarak çalışanın kendine güven duygusu, yani özgüveni artacaktır. Kendilerini psikolojik güvence altında hissedenler işlerini daha başarılı şekilde yaparken aksi durum söz konusu olduğunda, bireylerin işlerinde çaba gösterme eğilimleri azalacak ve işlerini tedirginlik ile yapacaklardır (Çiçek, 2005).

Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlı olarak değişmektedir. Bu noktada, örgütte var olan olumsuz veya zararlı psikolojik faktörlerin ortadan kaldırılması, olumlu ve faydalı nitelikteki çalışma koşullarının ise gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Sökmen, 2016).

Gelişme ve başarı: Örgüt içinde kendisine uygun gördüğü bir işte çalışmaya başlamış birey, kısa sürede işinde ilerlemeye ve kendisini geliştirmeye çalışmaktadır. Çalışanlar hem var olan bilgi ve tecrübesini kendi olanaklarıyla ilerletmeye hem de örgüt içindeki ve dışındaki eğitim programları yoluyla belirli seviyelere yükselmeye çabalamaktadır. Bu anlamda bireyin kişisel başarısını arttırıcı çabaları desteklenmelidir. Çünkü başarı sonucunun birey ve örgüt bakımından fayda sağlayacağı açıktır (Öztürk, 2002).

Örgütsel ve yönetsel araçlar

Motivasyonda bireyleri teşvik edici faktörler olarak; ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları haricinde, örgütsel ve yönetsel bazı motivasyon araçlarından da bahsedilebilmektedir. Çalışan ile kurumun birbirinden beklentileri olmaktadır. Çalışanlar örgütün üyesi olarak üretime katkıda bulundukları dolayısıyla örgüte bir fayda sağladıkları takdirde örgütten bu faydanın karşılığını almayı beklemektedirler. Kişilerin örgütten beklentilerinin farklı olmasının sebebi, her bir çalışanın farklı kişilikte olması dolayısıyla farklı motivasyon algı ve yapılarının olmasıdır (Çiçek, 2005)

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında amaç birliği, yetki devri ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, yönetim ve karara katılma, iletişim, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve iş güvencesi yer almaktadır. Bu özendirici motivasyon araçların çoğunun örgüte maddi yükü yoktur. Örgüt yöneticileri az miktarda maddi kaynak ayırarak bahsi geçen örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını gerekli yer ve zamanda etkili bir biçimde kullanarak çalışanların moral ve motivasyon algılarını yüksek tutabilmekte, çalışanı örgütsel amaçlar doğrultusunda çabalarını hızlandırmaya yönlendirebilmekte, etkin ve verimli çalışmalarını sağlayabilmektedir (Çiçek, 2005)

Amaç birliği: Amaç birliği, örgüt amaçları ile çalışan amaçlarının ortak bir noktada birleşmesidir (Sökmen, 2016). Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, örgüt içerisinde yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı yöneticiler olmalıdır (Aslanadam, 2011). Örgüt içinde yöneticiler tarafından amaç birliği oluşturulduğunda istenilen bir örgüt atmosferi oluşturulmaktadır. Bu durumda, amaçlara ulaşma konusunda herkesin kapasitesi seviyesinde ve aynı derecede çaba harcamasına neden olacaktır. Sonuç olarak ise, amaç birliğini sağlama bu bağlamda motivasyonu arttırıcı bir araç olacaktır (Sökmen, 2016).

Yetki devri ve sorumluluk dengesi: Kurumlardaki yöneticilerin bütün yetkileri kendilerinde tutarak çalışanlara yetki vermemesi, çalışanları olumsuz şekilde etkilemektedir. İşletmelerde iş yükü ve sorumluluğunun çoğu çalışanlara verilirken, yetkiler yönetici kadrosuna verilmektedir. Bu durumda yönetimin en önemli ilkelerinden biri olan yetki ve sorumluluk dengesi bozulmaktadır (Paşaoğlu, 2013). Yetki ve sorumluluk dağılımındaki denge örgütte yönetimin başarısını meydana çıkaran önemli faktördür (Öztürk, 2002).

Yetki, yöneticiler arasında gücü simgelemektedir. Dolayısıyla elindeki gücü kaybetmek istemeyen yönetici bütün işlerle kendisi ilgilenmeye çalışmakta ve her alanda da kendisinin yetkili olmasını istemektedir. Fakat her alana tam olarak yetişemediği için işler aksamakta, çalışanlar kendilerine yeterli yetki verilmediği için kendilerini değersiz ve önemsiz görmeye başlamaktadır. Sonuç olarak çalışanların motivasyonları olumsuz yönde etkilenmektedir (Paşaoğlu, 2013).

İş görenlerin kendi yetenek ve nitelik doğrultusunda örgütte bir takım yetkilere sahip olması gerekmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken nokta; doğru kişilere, doğru zamanda yetki verilmesi ve bu bireylerin yetkilerini doğru ve yaygın yerde kullanabilmesidir. Sorumluluk bir görevi yapma gerekliliğidir veya örgütsel görevleri, ödevleri veya fonksiyonları yapma görevidir. Astlara görevin gerektirdiği kadar yetkiyle birlikte aynı derecede sorumluluk da verilmelidir. Gerektiğinden ne az ne de fazla yetki ve sorumluluk olmalı, yetki ve sorumluluk arasında tam bir denge olmalıdır (Öztürk, 2002).

Eğitim ve yükselme: Devamlı değişim ve gelişim gösteren çevresel koşullara kendilerini adapte edemeyen ve gelişmelere karşı kendini yenilemeyen, geliştiremeyen çalışanlar bir süre sonra örgütte niteliksiz çalışan haline gelecektir. Çalışanın bu hale gelmemesi amacıyla çalışanları eğitmek, sahip oldukları tecrübe ve bilgi birikimini arttırmak gerekmektedir (Öztürk, 2002).

Örgüt içindeki kurs, seminer ve yetiştirme programlarının gerçekleştirilmesi çeşitli kurumlar tarafından düzenlenen kurs, seminer, sempozyum, fuar, konferans ve benzeri bilgilendirme faaliyetlerine çalışanların katılımlarının sağlanması, çalışanlar üzerinde faydalı etki bırakacaktır. Bu eğitici faaliyetler sonucunda çalışanlar, teknolojik ve mesleki gelişmeleri yakından takip etme, çeşitli alanlarda uygulanan yeni yöntemlerden, bilimsel ve teknik yeniliklerden haberdar olma imkânı bulacaklardır (Çöğür, 2010). Aksi halde ilerleme ya da yükselme yolları kapanan çalışanların, çalışma istekleri azalacaktır (Aslanadam, 2011). Bu noktada, eğitimde fırsat eşitliğinin yakalanması ve gerçekten eğitilmesi gerekli olan çalışanların eğitim programına alınması önem arz etmektedir.

Örgüt içinde bütün çalışanların beklenti ve isteği yükselmek ve daha güzel bir statüye sahip olmaktır. Yükselmede başlıca hedef, yeni yetenek ve bilgilerin kazanılması aracılığıyla çalışanları daha iyi ve üst göreve taşımaktır. Yükselme imkânı olan bireyin kişiliği, çalışma isteği ve yükselme güven duygusu gelişmektedir. Buna ek olarak çevresinin göstereceği takdir ve ilgi çalışan üzerinde birçok olumlu etki yaratmaktadır. Örgütte deneyim, bilgi, kıdem gibi kıstaslar göz önünde bulundurularak çalışanlar arasında bir ayırım yapmadan objektif bir yükselme politikası uygulanmalıdır (Öztürk, 2002).

Yönetim ve karara katılma: Çalışana verilen değer, çalışan verimini, yaptığı işin kalitesini ve gösterdiği çabayı etkilemektedir. Bu noktada, çalışanlara değer verildiği, duygu ve düşüncelerine önem verildiği bir yönetim tarzı benimsenirse çalışan motivasyonu dolayısıyla verimliliği de artacaktır (Sökmen, 2016).

İş görenlerin kendilerini örgütsel amaçlara katkıda bulunmaya ve yöneticiler ile sorumluluk paylaşmaya teşvik eden, toplu faaliyetlerde zihinsel ve duygusal yönden etkili bir rol almasını sağlayan, yönetim kararlarına katılma ekonomik olmayan bir motivasyon aracıdır. Kararlara katılma süreci, çalışanların üretim kapasitelerini güçlendirecek ve iş tatmini oluşturacak en önemli araç olarak tanımlanmaktadır. Kararlara katılma neticesinde, çalışanın öz saygısı ve tanınma gereksinimleri karşılanmaktadır. Bu motivasyon aracı hem örgütün alt kademelerindeki çalışanların etkisini genişletmekte hem de yönetimin daha verimli ve sağlıklı kararlar alarak örgütsel sorunların daha gerçekçi bir biçimde çözülmesine zemin hazırlamaktadır (Çiçek, 2005).

Çalışanlar örgütte temsilciler yoluyla alınan ve kendilerini etkileyecek olan bütün kararlara oy hakkı ve söz aracılığıyla katılmalıdır. Katılmalı yönetim uygulaması teknikleri içinde daha fazla dikkat çekenler; kalite kontrol çemberi, otonom çalışma grupları, iş zenginleştirme ve iş genişletmedir (Pehlivan, 1990).

Kurum içindeki iletişimin başlıca hedefi, dağınık ve birbirinden kopuk bireyleri düzenli hale getirmek ve örgüt hedefleriyle bireysel hedefler arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlamaktır (Çiçek, 2005). Örgütte iyi ayarlanmış bir iletişim ağı hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından motive edici niteliktedir. Örgütle alakalı

konularda bilgili, üstlerine öneriler iletebilmek, işlerini ilgilendiren konularda üstleriyle özgürce tartışabilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını pekiştirmektedir. Böylece çalışanların kendilerine olan güven ve saygıları artmış olacaktır. Çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını örgüt amaçları doğrultusunda harcamalarını sağlamaktadır (Aslanadam, 2011).

İletişimin iyi olduğu bir örgütte çalışanlar daha huzurlu ve mutlu bir biçimde çalışmakta, hata sayısı azalmakta, devamsızlıklar düşmekte ve performans yükselmektedir (Öztürk, 2002). Yönetici açısından ise; iyi bir iletişim ağı, aslalarının görev ve sorumluluklarını daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan aşağıdan yukarıya ilerleyen etkili bir iletişim ağı, yöneticiye aşağıya doğru gönderdiği emir ve haberlerin sonuçları hakkında bilgi sahibi olma imkânı vermektedir. Yukarı doğru iletişimin geri bildirim sağlama işlevinin, yöneticiler için motive edici etkisi büyüktür. Yaptığı işlemin sonucunu ve asları tarafından algılanma biçimini gören yönetici bu yoldan elde ettiği bilgilere göre aslarının ve tüm kurumun başarı düzeyini yükseltici önlemler alabilir (Aslanadam, 2011).

Fiziksel koşulların iyileştirilmesi: Çalışma ortamının fiziksel koşulları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, çalışanların motivasyon algılarının artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırmaları açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Çöğür, 2010).

Fiziksel çalışma koşulları; bireyin çalıştığı sırada gördüğü fiziki çevre ve temas edebileceği kişilerin tümünü kapsamaktadır (Çiçek, 2005). Fiziksel koşullar denilince akla ilk gelenler sıcaklık, nem, gürültü, titreşim, temizlik, iş yeri güvenliği, havalandırma, aydınlatma ve rahatlık gibi unsurlardır. Bu unsurlara ek olarak, iş yerinin eve yakınlığı, işi yaparken kullanılan makine teçhizatların yeniliği ve kalitesi, iş yerinde çalışanların kullandığı malzemelerin rahat ve güvenli olması da çalışanların kendilerinden beklenen performansı sergilemelerinde belirleyici faktörler olmaktadır. İşin fiziksel koşulları birey odaklı düşünüldüğünde, işin getirebileceği bazı risklerin çalışanlar üzerinde, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara yol açabildiği ve bu fiziksel şartların çalışanın iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen uyarıcılar olduğu görülmektedir (Akyıldız, 2001).

Uyarıcıların tamamen yok edilmesi olası olmasa da düzenlenmeleri ve her bakımdan çalışan için kabul edilebilir standartlara getirilmesi örgütün sorumluluğundadır ve yöneticilerin kesinlikle göz ardı etmemeleri gereken bir konudur. Çünkü bahsedilen tüm bu fiziksel şartlar çalışanların motivasyon algılarını, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel çabalarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarını etkileyerek örgüt performansında belirleyici olmaktadır (Çöğür, 2010).

İş güvencesi: Çalışanların herhangi bir nedenden dolayı çalışmadıkları durumlarda iş güvenliğinin sağlanması dışında, çalışırken de kendilerini güvende hissetmeleri gerekmektedir. Bu amaçla çalışanların iş güvenliğinin sağlanmasına ek olarak maddi ve manevi ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. Örgüt içinde nerede, neyi, nasıl, kiminle yapacağını bilen, işin sonucunda ne kazanacağını bilen, sahip olduğu işin sürekli ve kendisine ait olduğunu hisseden birey kendini güvende hissedecek bu hissin sonucunda motivasyonu artacaktır (Aslanadam, 2011).

Sağlık kurumlarının yapısı dikkate alındığında çalışanların motivasyon algıları kurum verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir. Sağlık kurumu personeli elde etmek kadar kurumda tutmak da çaba gerektirmektedir. Literatürün incelenmesiyle (Baloch, 2004; Olusegun, 2012; Sajjad, Ghazanfar ve Ramzan, 2013), motive olmuş bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük seviyede olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise işten ayrılma niyeti detaylı olarak incelenmiştir.

2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Günümüzde çalışma alanlarının artması, çalışanların örgütten ve örgütün de çalışanlardan beklentilerinin farklılaşması gibi nedenlerden dolayı iş gücü devir oranının sürekli olarak değişmesi söz konusudur. Başta sağlık sektörü olmak üzere tüm sektörlerde işverenlerin ya da yöneticilerin, nitelikli iş gücünü kuruma çektikten sonra üzerlerine düşen ikinci ve daha önemli görevi nitelikli insan kaynağını kurumda tutabilmesidir. İşletmeyi her alanda önemli derecede etkileyen çalışanı kurumda tutabilme ise çalışana gerekli değeri verip onları motive edebildikten sonra gerçekleşmektedir (Ehtiyar ve Ersoy, 2017).

Örgütlerde çalışanları motive eden birçok faktör mevcuttur. Bu faktörlerin sağlanmasıyla çalışanların performansı ve bunun sonucu olarak üretim artmaktadır. Bunun yanında motivasyonun oluşmaması sonucunda birçok olumsuz sonuç doğmaktadır. Bu sonuçlardan bir tanesi de işten ayrılmadır (Ehtiyar ve Ersoy, 2017). Bu bölümde işten ayrılma niyetinin kavramsal çerçevesine, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlere ve son olarak da işten ayrılma niyetinin sonuçlarına değinilmiştir.

2.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

İşten ayrılma niyeti, mevcut iş durumu ile ilgili bazı tatminsizliklerinin ölçülmesiyle birlikte birey alternatif iş seçeneklerini aramaya başladığında ortaya çıkan bireysel psikolojik bir süreçtir (Martin, 2011). Örgüt içerisinde beraber olduğu iş arkadaşlarının ve diğer çalışma gruplarının davranışlarını negatif yönde etkileyen fiili olarak işten ayrılmadan bir önceki basamak olan işten ayrılma niyeti birçok araştırmacı tarafından incelenerek tanımlanmıştır (Çelenk, 2018). Buna göre işten ayrılma niyeti;

- İş görenin işi ile ilgili herhangi bir nedene bağlı olarak işini bırakma eğiliminde olmasıdır (Olğun, 2017).
- İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın yakın gelecekte kuruluştan kalıcı olarak ayrılmaya yönelik bilinçli bir niyeti olduğuna dair kişisel olasılığının olmasıdır (Long vd., 2012).
- İşten ayrılma niyeti, çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında oluşan negatif yönlü ilişki sebebiyle işten ayrılma eğilimidir (Çelenk, 2018).
- İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın kurumdan ayrılmayı düşünmesini ifade etmesidir (Yücel ve Demirel, 2013).

İşten ayrılma niyeti, farklı bakış açılarına veya algılanma biçimlerine göre pozitif veya negatif sonuçlu olarak değerlendirilebilmektedir. Bir çalışanın kendisine daha güzel şartlar sağlayan bir iş bulması ve sonuç olarak işten ayrılması durumunda işten ayrılma niyeti çalışan açısından, olumlu bir durumu ifade edecektir. Örgüt açısından düşünüldüğünde, bu durum birçok olumsuz durumu da beraberinde getirebilmektedir (Kanten, 2014).

Bir çalışan örgütten ayrıldığında ya çalışanı değiştirmek ya da aynı işi başkasına yaptırmak için para ve zaman gibi kıt kaynakların harcanması gerekecektir. Örgütler bütçelerinin önemli bir bölümünü yeni çalışanı işe almak ve eğitmek için kullanmaktadırlar. Öyle ki kayıpların bir çalışanın maaşından birkaç bin lira fazla veya iki katından fazla bir oranda olabileceği tahmin edilmektedir (Singh ve Loncar, 2010).

Örgütler için işten ayrılmanın önemi, işten ayrılanlara karşı işte kalanların performans seviyelerine bağlı olmaktadır. Örnek olarak, bir kuruluş daha düşük performanslı çalışanını kaybediyorsa, işten ayrılma genel örgütsel etkinlik üzerinde olumlu bir etkiye etkiye sahip olmaktadır (Jackofsky, 1984).

İşten ayrılma niyeti bazı durumlarda örgütlerin kontrolü dâhilindeyken bazı durumlarda örgütlerden bağımsız olarak ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyetine sebep oluşturan faktör veya öncülleri tespit etmek ve temelde bu durumu kontrol altına alabilmek örgütler açısından son derece önemlidir. Çünkü işten ayrılma davranışı örgütlerin verimliliğini, etkinliğini ve örgütsel faaliyetlerin seyrini etkilemektedir. Bu noktada işten ayrılma niyeti, gerçekleşecek olan işten ayrılma faaliyetini tahmin eden; işten ayrılma eylemini önceden bildiren önemli bir kavram olarak ifade edilmektedir (Torun, 2016).

İşten ayrılma algısı, çalışma ilişkilerinde birçok değişkene bağlı olmaktadır. Görev yönetimi algısı, maaş tatmini ve işten ayrılma niyeti birlikte değerlendirildiğinde maddi ve maddi olmayan yetenek yönetimi ile negatif ve orta düzeyde bir ilişkisi vardır. Bu durumun tersinde maddi ve maddi olmayan yetenek yönetimi faktörleri, maaş tatmini ile yüksek seviyede pozitif ilişki içindedir. İşten ayrılma niyetinin, güçlü yetenek yönetimine sahip örgütlerde düşük olurken, yetenek yönetimi uygulamalarının düşük olduğu örgütlerde ise daha yüksek olacağı beklenmektedir (Öge, 2021).

Mobley vd. (1979) işi gerçekten bırakmadan önceki son adım olarak, işi bırakma niyetinin buluşsal bir modelini önermişlerdir. İşten ayrılma niyeti, bir bireyin işi bırakma kararına gelmeden önce alacağı birkaç karardan önce gelir. Düşük seviyedeki iş tatmini, düşünce sürecinin başlamasına neden olmaktadır (Martin, 2011).

Çalışma gruplarının duyguları ve çalışma koşulları göz önüne alındığında aşağıdaki durumlarda motive olamayacakları açıktır (Çelenk, 2018):

- Çalışma alanlarında tehlikeli durum ya da temel problemler varsa,
- Çalışanlar yaptıkları işte yetkin değiller ya da uygun şekilde eğitilmedilerse,
- Çabalarının performanslarının değerlendirilmesini sağlayacağına, performansın bir sonucu olacağına inanmazlarsa veya sonuca değer vermezlerse,
- Ödemeleri (ücret ve yan haklar dâhil) adil değilse,
- Mükemmel olmaları için zorlanmazlarsa.

Yöneticiler, çalışanlarda işten ayrılma niyetini oluşturan, çalışan davranışları ve bu davranışların etkilendiği faktörleri fazlaca araştırmaktadır (Çelenk, 2018). Kurumlar için hem maliyet getirici hem zaman kaybettirici hem de kurumdaki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri bozarak çalışanların morallerini düşüren ayrılma eyleminin hemen önceki aşaması işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın henüz kurumdan ayrılmamış olması ve kuruma tekrar bağlanabilme ihtimalinin olması dolayısıyla önem taşımaktadır (Poyraz ve Kama, 2008). Nihai ayrılma kararı, iş tatminsizliğinin, çalışanın hareketin arzu edilirliliği ve algılanan hareket durumu hakkında bir karara varmasına yetecek seviyede olduğunda verilmektedir (Martin, 2011). Bu noktada yöneticilerin, işten ayrılma davranışı ile sonuçlanabilecek işten ayrılma niyetini örgüt içinde azaltmanın yollarını bulması gerekmektedir (Olğun, 2017).

2.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma, örgüt bilimleri ve ekonomi alanında birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bireyler, örgüt ve sanayi açısından oldukça önemlidir. Bununla birlikte örgüt biliminde bu konuyla alakalı 1.500'den fazla araştırmanın çoğu, bireysel seviyede işten ayrılmanın tatmin edicilerine odaklanmıştır (Shaw vd., 1998).

Birçok örgüt için, diğer faktörlerin yanı sıra çalışanların işten ayrılma konusunun ele alınmasının nedeni çalışanlar için harcanan zaman ve paranın önemli olmasıdır. Para ve zamanın önemli olması, işten ayrılmaya oldukça fazla bir akademik ilginin oluşmasına neden olmuştur. Ekonomik açıdan düşünüldüğünde işten ayrılma fazlasıyla maliyetli olmaktadır (Singh ve Loncar, 2010).

Birey çalıştığı örgütten çıktığında o örgüt sadece insan kaynağını kaybetmiş olmakla kalmayacak, çalışanın örgüte sunduğu bilgi de örgütten çıkmış olacaktır. Dolayısıyla işten ayrılmaların örgüte önemli bir maliyeti olarak, bilginin değer kaybının artması görülebilmektedir (Torun, 2016). Bunlara ek olarak örgütün günlük işlerinin aksaması, duygusal stres ve iş gücü eksikliğinin zaman zaman örgütün diğer üyelerinde yarattığı iş yükü gibi bazı maliyetlerin maddi olarak ölçülmesi zor olmaktadır. İstenmeyen işten ayrılmalar aynı zamanda hem örgüt içi hem de örgüt dışında negatif bir imaja neden olacaktır (Singh ve Loncar, 2010).

İş yerinden ayrılma niyetinin bahsedilen tüm bu maddi ve negatif etkileri düşünüldüğünde, örgütten ayrılma niyetinin önceden tahmin edilebilmesi, öncüllerinin tespit edilerek ya da bahsi geçen durumu negatif olarak etkileyecek faktörlerin ortaya çıkartılması, iş devir oranının düşürülmesi bakımından zorunluluk taşımaktadır (Bulutlar ve Öz, 2010). Pek çok araştırmacı, fiili olarak işten ayrılmayı araştırmak yerine işten ayrılma niyetini araştırmayı çok daha avantajlı bulmaktadır (Bulutlar ve Öz, 2010).

2.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin İşten Ayrılma Sürecindeki Yeri ve Etkisi

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma durumuyla aynı yönde güçlü ilişkiye sahip olan en önemli bilişsel yapıda olmaktadır ve işten ayrılma davranışının en güçlü öncülüdür. İşten ayrılma davranışının psikolojik aşamaları aşağıdaki maddeleri içermektedir (Torun, 2016).

- Mevcut işin ve tatminsizliğin birey tarafından değerlendirilmesi,
- Örgüt sınırları dışındaki mevcut olan diğer rollerin ulaşılabilirliği ve çekiciliğinin var olan rolle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi (beklenen net fayda),
- İşten ayrılma niyetinin dile getirilmesi,
- Son olarak da işten ayrılma davranışdır.

İşten ayrılma eyleminin en önemli göstergesinin işten ayrılma niyeti olduğuna dair farklı oranlar vardır. Bu oranlar %25 ile %75 arasında değişmektedir. Bu noktada

işten ayrılma niyetinde olan her çalışanın kesinlikle işten ayrılma davranışında bulunacağını söylemek tamamen doğru olmayacaktır (Olğun, 2017).

2.2.4. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel ve bireysel açıdan pek çok sebepten söz etmek mümkündür (Olğun, 2017). Örgütün terfi ve ücret sistemi, güvenlik ve iş sağlığı uygulamalarının yetersiz olması, toplumsal etkenler, ülkenin ekonomik yapısı, örgütün yönetim şekli ve yapısı daha güzel işlerin varlığı, cinsiyet, medeni hal, eğitim, yaş, çalışma arkadaşlığı, performans ve stres gibi sebepler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir (Çelenk, 2018).

Cotton ve Tuttle (1986) çalışmasında, endüstri türünün, çalışan nüfusunun ve ırkının işten ayrılmayı etkilediğini göstermiştir. Mobley vd. (1979) ve Price ve Mueller (1981) modellerindeki gibi mesleki statü ve profesyonellik gibi faktörler de ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında kabul edilmektedir. Fakat bu faktörler genelde hiç incelenmeyip ve rapor edilmemektedirler. Çalışan devrine yönelik çalışmalar, sektör, çalışan nüfusu, ırkı ve ilgili değişkenleri içermelidir. Örgüt büyüklüğü, işin özellikleri, örgüt yapısı ve diğer örgütsel faktörler de gibi işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlere eklenerek çalışmalar için uygun görülmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986).

Genel olarak bahsi geçen faktörler; dışsal, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç grupta incelenmektedir. İşsizlik, iş fırsatları gibi unsurlar dışsal unsurlar; ücret, yönetim tarzı, ödüllendirme gibi unsurlar örgütsel unsurlar, yaş, kişilik, aile gibi unsurlar ise bireysel unsurlar olarak tanımlanmaktadır (Olğun, 2017).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler bireysel faktörler, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir. Aşağıda bu faktörler açıklanmıştır.

Bireysel faktörler

Kişiler işte çalışmaya başlarken çeşitli beklentileri olmaktadır. Örgütün çalışana sunduğu olanaklar, eğitim faaliyetleri, ödüllendirme biçimi, çalışanları tatmin ederek kurumda kalmalarına yarayan etmenleri oluşturmaktadır. Örgütten ayrılma ise, örgütün verdiği bu özellikler ile çalışanın örgütten beklediklerinin birbiriyle uyuşmaması sonucu meydana gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Bireysel faktörler yaş, görev, cinsiyet, aile sorumlulukları, eğitim, kişilik ve diğer kişisel özellikleri kapsamaktadır. Örneğin, görev süresi söz konusu olduğunda, son zamanlardaki çalışmalar, işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Cinsiyet ile ilişkili iki araştırmadan ilkinde, Marsh ve Mannari (1977) Japon kadın fabrika çalışanlarının erkeklere göre işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu gösterirken, Mangione ikisi arasında ilişki bulamamıştır (Mobley vd., 1979).

Evlenmeye karar vermiş bir kadın çalışan, hiç planında yok iken, medeni halindeki bu değişime bağlı olarak işten ayrılmaya karar verebilmektedir. Evlendikten sonra çalışmaya devam eden bireylerin ise işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986). Belli işlerin belirli bir yaştan itibaren yapılamayacağına dair toplumda yaygın bir inanış bulunmaktadır. Bunun aksine, yaşları ilerledikçe bireylerin işlerine daha sıkı bağlandıkları da ortaya çıkarılmıştır (Yanık, 2014). Bu bağlamda, işten ayrılma niyeti ile yaş arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar bulunmaktadır (Şahin, 2011). İş seçiminde cinsiyet de önemli bir faktördür. Bazı işler erkekler tarafından daha çok tercih edilirken işlerden bazıları kadınlar tarafından daha çok tercih edilebilmektedir (Yanık, 2014).

1993 yılında konuyu farklı bir yönden inceleyen Jenkins, işten ayrılma niyetini ele alırken, öz değerlendirmesi yüksek ve düşük kişileri karşılaştırmıştır. Kişisel değerlendirme yeteneği fazla olan bireyler kişisel özelliklerini geri planda tutarak çevrelerine kolay uyum gösterme eğiliminde iken kişisel değerlendirme seviyesi az olanlar çevrelerine bireysel özelliklerini kabul ettirme çabasında olmaktadır. Kişisel değerlendirmesi düşük olanlar diğer çalışanlara oranla daha duygusal davranırken örgüte olan bağlılık seviyeleri de yüksek olmakta ve sonuçta işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. Ancak uzun süreli ele alındığında, kişisel değerlendirmesi düşük olanların örgüt açısından olumlu etkileri olamamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Bireylerin kişilik özellikleri de işten ayrılma niyetlerinin belirleyici faktörlerindendir. Başka bir neden yokken, “bu iş bana uymuyor” düşüncesi ile örgütten ayrılmaya karar veren birçok çalışan mevcuttur (Yanık, 2014).

Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetinin oluşmasına etki eden etmenlerden bir diğeri olmaktadır. İş yerine ulaşım, iş yükünün miktarı, işin zorluk seviyesi, ücret yönetiminin başarılı şekilde yönetilememesi, ücret yönetiminin adaletsiz olması ve olumsuz örgüt durumları, örgütsel faktörleri oluşturan unsurlardır. Örgütsel sebepler, yönetimin çabasıyla önlenabilir sebepler olarak düşünülmektedir (Çekmecelioğlu, 2005).

İşten ayrılma niyetini negatif açıdan değiştiren örgütsel etkenlerden bazıları tamamen örgütsel neden olmakla birlikte bazıları örgüt ile çalışan iletişiminden kaynaklanmaktadır. Bu faktörlerden bazılarıysa; düşük ücret, çalışma koşulları, çalışma süresi, iletişimdeki sorunlar, sınırlı sosyal hizmetler, ücrette adaletsizlik ve kötü yönetimdir (Çelenk, 2018).

Kurum içindeki ortam da çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden önemli bir belirleyicidir. Örgüt içinde var olan güven ve adalet ortamı, çalışanların işlerinden ayrılmayı istememelerine neden olabilmektedir. Yönetici olan liderlerin sahip olduğu örgüt içindeki davranış ve tutumları da çalışanların işten ayrılma niyetlerini değiştirebilmektedir (Yanık, 2014). Özellikle örgüt çalışanları ile yakından iletişim içerisinde olan yöneticilere, örgüt içinde işten ayrılma niyetinin oluşmasını engellemek için büyük görevler düşmektedir (Olgun, 2017). Çalışanların işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyen bir diğer etmen ise örgütün kültürel özellikleridir. Bireysel değerleri ile içinde olduğu örgütün kültürel değerleri aynı olmayan çalışanın işinde kalmayı gönülden isteyeceğini düşünmek fazlasıyla iyimser olacaktır (Yanık, 2014).

Örgüt dışı faktörler

Örgütler tarafından müdahale edilmesi ve önlenilmesi görece daha zor olan faktörler, örgüt dışı faktörlerdir. Örgütsel ve bireysel etmenlere göre çevresel problemlerin büyüklüğü de daha çok olmaktadır. Sosyal ve ekonomik sebeplerden dolayı oluşan çevresel faktörler çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Çelenk, 2018).

İşten ayrılma niyetine etki eden çevresel faktörleri ülkenin ekonomik durumu ve başka meslek gruplarının ön plana geçmesi gibi etkenler oluşturmaktadır. Bireysel ve örgütsel faktörlerin aksine çevresel faktörlerin boyutları örgütlerin müdahale edemeyeceği büyüklükte olmaktadır (Çelenk, 2018).

Çalışanlar, daha iyi çalışma ortamı, daha iyi sosyal olanaklar ve daha yüksek ücret gibi araçları kendilerine sunan örgütleri bulundukları örgütlere tercih etme yöneliminde olabilmektedir. Özellikle Y kuşağının (1980-1999 yılları arasında doğanlar) yoğun olduğu günümüzün iş koşullarında, ücret kadar sosyal olanaklar çalışanları örgüte çeken faktörler olmaktadır. Çalışanlar herhangi bir iş arayışında olmasalar bile diğer şirketlerden gelen tekliflere olumlu yaklaşabilmektedir (Olğun, 2017).

İyi eğitim almış ve alanında uzman çalışanların kurumdan ayrılmasıyla beraber, örgütsel olarak çalışanın eğitilmesi ve geliştirilmesi için kullanılan maliyetler zarara dönüşmektedir. Bu nedenle alanında yetiştirilmiş çalışanların tatminleri ve bağlılıkları sağlanarak, örgütten ayrılma niyetlerinin oluşmasını engellemek ve bu çalışanların örgütte kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği bakımından oldukça önem arz etmektedir (Poyraz ve Kama, 2008).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler her ne kadar örgütsel, bireysel ve dışsal faktörler olmak üzere üç grupta toplansa da çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden çok fazla faktörden söz edilebilmektedir. İşten ayrılma niyetini bir örgütte tamamen ortadan kaldırmak olası değildir. Fakat yönetimin ve yöneticilerin tutum ve davranışları, insan kaynakları politika ve uygulamaları, ücret, sosyal imkânlar, çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışanların adalet algıları ve ödüllendirme sistemleri gibi faktörlerin pozitif yönde iyileştirilmesi işten ayrılma niyetini azaltma konusunda oldukça önemlidir (Olğun, 2017).

2.2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Yıllar boyunca, çeşitli araştırmacılar işten ayrılmayı zorunlu olarak olumsuz bir kavram olarak görmeye karşı önlem alma ihtiyacına dikkat çekmişlerdir. Daha sonraları, işten ayrılma araştırmaları, işten ayrılmanın sonuçlarının ihmal edilip öncüllerine

orantısız şekilde odaklandığı için eleştirilmiştir. İşten ayrılma öncüllerinin gereğinden fazla çalışıldığı araştırmalar abartılmıştır. Devir sürecine dâhil olan öncüller ve karşılıklı ilişkiler hakkında öğrenilecek çok şey mevcut olmaktadır. Ancak, işten ayrılmanın olumlu ve olumsuz sonuçlarının, genişletilmiş kavramsal ve deneysel çalışmaları hak edip etmediğine dair küçük bir soru mevcuttur (Mobley vd., 1979).

İşten ayrılma niyetinin en önemli neticesi, personel devir oranının değişmesi ve işten ayrılma eylemi olmaktadır. Personel devri; personelin bir örgütün kadrosuna istihdam edildikten sonra bir sebeple örgütten uzaklaştırılmalarını ya da ayrılmalarını ifade etmektedir ve Formül 2.1 gibi hesaplanmaktadır (Torun, 2016).

Formül 2.1. Personel devir oranını hesaplama

$$\text{Personel Devir Oranı (\%)} = \frac{\text{Dönem İçinde Ayrılanların Toplam Sayısı}}{\text{Dönem İçinde Ortalama Çalışan Sayısı}} \times 100$$

Ortalama çalışan sayısı ise, dönem başındaki personel sayısı ile dönem sonundaki personel sayısının toplamının ikiye bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Personel devir oranının fazla olması örgütte devamlı bir çalışan değişikliğinin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte, çalışan faaliyetlerinde personel seçim sisteminin iyi olmaması, hizmet içi eğitim yetersizliği, ücret yetersizliği, motivasyon eksikliği gibi bazı hastalıklara işaret etmektedir. Bu duruma maruz kalan örgütlerin çevreye karşı başarısız bir imaj sergilemesine, yatırımcıların örgütle ilgili olumsuz değerlendirmelerine, potansiyel iş gücünü etkileme ve çekme kapasitesinin azalmasına neden olabilmektedir. Ayrıca bu oran insan kaynaklarının planlanması, iş gücü arzının belirlenmesi için önemli bir analiz faktörüdür. Personel devir oranının devamlı olarak değişmesi insan kaynakları açısından planlamalarının zorlaşmasına ve oranın yükselmesi ise iş gücü açığının artmasına sebep olabilmektedir (Torun, 2016).

Sağlık kurumlarındaki meslek gruplarının çeşitliliği, profesyonellik ve eğitim seviyesinin bazı meslek gruplarında oldukça fazla olması kurumların personel sağlama basamağını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle kurumda var olan nitelikli personelin kurumda tutularak personel devir oranın düşük seviyede tutulması gerekmektedir.

Personel sağlama ve personeli kurumda tutma aşamaları kuruma hem maddi hem manevi maliyet getirmektedir.

İşten ayrılma niyeti neticesinde ortaya çıkan fiili işten ayrılmanın örgütün üzerinde ortaya çıkarttığı birçok maliyet de mevcuttur. Ortaya çıkan maliyetler, işe alım sürecinin maliyeti, eğitim harcamaları, yeni başlayan kişi için ilk zamanlarda ödenen ücret (iş öğrenme süreci), çalışanın işten çıkması ve yeni çalışanın işe başlaması arasında geçen zamandaki üretim kaybı şeklinde tanımlanmaktadır (Çelenk, 2018).

2.3. Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyetinin İlişkisi

Günümüzde teknolojinin, bilimin, yönetim anlayışının, toplum beklentilerinin, nüfus ve hastalık yapısındaki hızlı değişimler sağlık kurumlarında farklı baskılar oluşturmakta ve sağlık kurumları da çevresindeki bu değişimlere uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. 1950’lerde ‘üretim araçlarından biri olarak emek sonsuz arza sahiptir dolayısıyla istenildiği zaman kolayca sağlanabilir’ anlayışı hâkimken, 1980’lerden sonra ‘insan kaynağının potansiyelinden olabildiğince fazla faydalanabilmek amacıyla insan kaynağına yatırımların yapılması, demokrasi ve insan hakları vazgeçilmez değerdir’ anlayışına geçilmiştir. Böyle bir anlayış değişiminin yaşandığı dönemler ve sonrasında, insana bakış açısı değişmeli ve insan emeğinden maksimum şekilde yararlanmak konusunda gerekli tedbirler alınmalıdır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005).

Yüksek seviyede işten ayrılma niyeti örgütler için ciddi bir problem haline gelmiştir. Birçok şirketteki personel devir oranı, hem çalışanlara hali hazırda yatırılmış olan eğitim maliyetleri, hem de feda edilmesi gereken performans seviyesi ve işe alma konusunda yeniden eğitim maliyetleri gibi çeşitli maliyetlere yol açmaktadır (Pradifa ve Welly, 2014). Çalışanlarının motivasyonlarının sağlanmasıyla birlikte işten ayrılma niyetleri de örgütler için düşük seviyede kalacağından, örgütler işten ayrılmanın beraberinde getireceği maliyetlerden de kaçınmış olacaklardır (Sajjad, Ghazanfar ve Ramzan, 2013).

Literatürün incelenmesiyle (Çelenk, 2018; Houkes vd., 2003; Martin, 2011; Olusegun, 2012; Saygılı, 2018) işten ayrılma niyeti ve motivasyon üzerinde birçok

Çalışmanın yapıldığı gör÷lmektedir. Çalışmaların çoğunda bulgular incelendiğinde, iş hayatında motive olmuş bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük, performans ve iş tatminlerinin ise yüksek olacağı söylenebilmektedir. Buna ek olarak çıkarılabilecek bir diğ er sonuç, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti yüksek ise çalışanların motivasyon algılarının da yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük olacaktır.



3. YÖNTEM

Sağlık kurumları ne kadar teknoloji yoğun hizmet sunsalar da diğer sektör ve kurumlardan farklı olarak en az teknoloji kadar ihtiyaç duyduğu kaynak insan kaynağıdır. Personel sağlama konusunda profesyonel ve nitelikli sağlık çalışanlarını, kurumun ihtiyacı olduğu anda temin etmek ne kadar önemli ise temin edilen nitelikli personelin motivasyonunu yüksek, işten ayrılma niyetini de düşük seviyede tutmak, personeli kurumda tutmak açısından önemlidir.

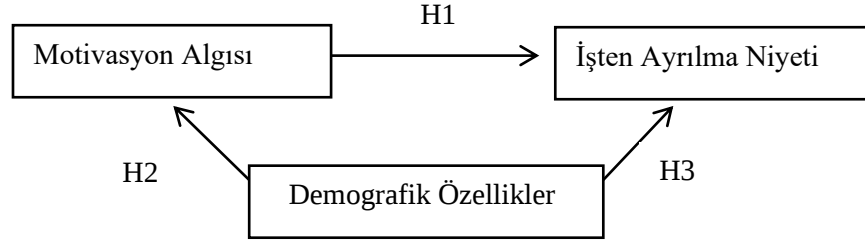
Yapılan araştırmalarda, motivasyonu yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu ifade edilmiştir (Olusegun, 2012; Martin, 2011; Houkes vd., 2003; Saygılı, 2018). Literatürde motivasyon konusu daha çok hemşireler ve hekimler (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005; Alkhraish, Eivazzadeh ve Yeşiltaş, 2023; Çelik, Karaca, 2017) üzerinde çalışılmıştır. Bu araştırmaya hekim ve hemşirelere ek olarak diğer sağlık kurumu çalışanları da dâhil edilmiştir. Sağlık kurumundaki birçok meslek grubunu araştırmaya dâhil etmesi bu araştırmayı diğerlerinden ayıran bir özelliktir. Aynı meslek grubundan çalışanların bile motivasyon algıları birbirlerinden oldukça farklı iken; sosyo-ekonomik ve profesyonellik dereceleri arasındaki farkın fazla olduğu çalışanların tümünü değerlendirmek araştırmayı daha gerçekçi kılmıştır.

Tüm bunlar doğrultusunda araştırmanın temel amacı sağlık çalışanlarının motivasyon algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisini saptamaktır. Araştırmanın alt amacı, sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir.

Çalışmanın bu bölümünde daha önceki literatür bölümünde detaylıca açıklanan motivasyon ve işten ayrılma niyeti kavramları çerçevesinde sağlık çalışanlarının motivasyon algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda, öncelikle çalışmanın modeli, araştırmayı etkileyecek olan hipotezler, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplamak için kullanılan anket formunda yer alan ölçekler, araştırma süreci ve istatistiksel analizler detaylı olarak incelenmiştir. Son olarak da araştırmanın etik onayına ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın kavramsal çerçevesi ve hipotezleri doğrultusunda araştırma modeli Şekil 3.1’deki gibi belirlenmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma modeli

3.1.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezleri, literatürde yapılmış çalışmalar doğrultusunda hazırlanmıştır. Bu bağlamda hipotezler motive olmanın işten ayrılma niyetini düşürdüğü varsayımına dayalı olarak geliştirilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1: Sağlık çalışanlarının motivasyon algıları işten ayrılma niyetini etkiler.

H2: Sağlık çalışanlarının motivasyon algıları demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

H3: Sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetleri demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

3.2. Araştırma Evren ve Örneklemi/Araştırma Materyali

Çalışma evrenini, Aydın’ın Nazilli İlçesindeki Nazilli Devlet Hastanesi’nde görev yapan 133 hekim, 392 hemşire, 320 diğer sağlık personeli (sağlık memuru, acil tıp teknisyeni, çevre sağlık teknikeri, anestezi teknikeri, röntgen teknikeri, laboratuvar teknikeri), 81 idari personel ve 163 diğer personel (güvenlik görevlisi, mutfak görevlisi, temizlik personeli) olmak üzere toplam 1 089 çalışan oluşturmaktadır. Nazilli Devlet Hastanesi II. Basamak hastane olup mesleki sayı ve dağılıma ilgili kurumun başhekiminin izni dâhilinde erişilmiştir.

Örneklem büyüklüğü, kişi sayısı belli olduğu için;

N: Evrendeki birey sayısı 1 089

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenecek olan görölüş sıklığı (0.5)

q: İncelenecek olayın görölmeiş sıklığı (1-p) (0.5)

t= Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değeri (0.05 serbestlik derecesinde tablo değeri 1.96'dır)

d= Olayın görölüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasıdır (%5 hata payı ile %95 güven aralığında)

Örnekleme heterojen olduğundan $p=0.5 / q=0.5$ olarak alınmıştır.

Örnekleme sayısı belli olduğu için Formül 3.1 ile hesaplanmıştır. Hesaplama sonucu örneklem sayısının en düşük 285 kişi olması gerektiğine ulaşılmıştır. Uygulamada 335 kişiden geri dönüş sağlanmıştır.

Formül 3.1. Örneklem sayısı

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1\ 089 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2 \cdot (1\ 089-1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)} \cong 285$$

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri Google forms aracılığıyla oluşturulan bir anket ile toplanmıştır. Anket iki farklı ölçekten ve demografik bilgiler formundan oluşmaktadır.

Demografik bilgiler formu: Katılımcıların yaşı, cinsiyeti, madeni durumu, eğitimi, mesleklerinde ve kurumdaki çalışma süreleri ve kurumdaki görevlerini öğrenmek amacıyla toplamda 8 ifadeden oluşan soru formu kullanılmıştır.

Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği: Katılımcıların motivasyonlarını ölçmek için Gagné ve diğeri tarafından geliştirilen (2010), Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından dilsel eşdeğerliliği belirlenen ve 19 ifadeden oluşan ek kullanılmıştır (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017). Ölçek 3 temel ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır (Göksel ve Ayan, 2020) ve ölçekte ters ifade bulunmamaktadır (TOAD). Ölçeğin boyutlarına göre Cronbach alfa değerleri; motive olmama alt ölçeği için 0.72, içsel motivasyon alt

ölçeği için 0.73, dışsal düzenleme-sosyal alt ölçeği için 0.78, kişisel düzenleme alt ölçeği için 0.76, dışsal düzenleme-maddesel alt ölçeği için 0.80 ve içe yansıtılan düzenleme alt ölçeği için 0.73 olarak bulunmuştur (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).

Ölçek 7’li likert tipinden oluşup “Hiç uygun değil” “Çoğunlukla uygun” “Uygun değil” “Orta” “Uygun” “Oldukça uygun” “Tamamen uygun” ifadeleri ile değerlendirilmektedir. Ölçek sonucunda elde edilen ortalama puan yüksekse motivasyonun yüksek, düşükse motivasyonun da düşük olduğu anlamına gelmektedir. Çoklu iş motivasyonu ölçeği “motive olamama”, “kontrollü motivasyon” ve “özerk motivasyon” olmak üzere toplamda üç temel boyuttan oluşmaktadır. Kontrollü Motivasyon Boyutu “Dışsal Düzenleme-Sosyal”, “Dışsal Düzenleme-Maddesel” ve “İçe Yansıtılan Düzenleme” olmak üzere üç; Özerk Motivasyon Boyutu ise “Kişisel Düzenleme” ve “İçsel Motivasyon” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek boyutları ve ifadelerinin hangi boyuta ait olduğu Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1.Çok Boyutlu İş Motivasyonun Temel Bileşenleri ve Alt Ölçekler

Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği	Madde Sayısı	Madde Numarası
Motive Olmama	3	1,3,5
Kontrollü Motivasyon		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	3	7,9,11
Dışsal Düzenleme-Maddesel	3	13,15,17
İçe Yansıtılan Düzenleme	4	14,16,18,19
Özerk Motivasyon		
Kişisel Düzenleme	3	8,10,12
İçsel Motivasyon	3	2,4,6

İşten ayrılma niyeti ölçeği: 1995’te Rosin ve Korabik tarafından oluşturulmuş Türkçe uyarlaması Übeydullah Tanrıöver tarafından yapılmış, Cronbach’s alfa değeri, orijinalinde 0.8 uyarlamasında 0.93 olan 4 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır (Metin, 2021). İşten ayrılma niyeti ölçeği “Kesinlikle katılmıyorum” “Katılmıyorum” “Kararsızım” “Katılıyorum” “Kesinlikle katılıyorum” olmak üzere 5’li likert tipinde değerlendirilmiştir. Tek boyutlu ve negatif yönlü bir ölçektir. Ölçek sonucunda elde

edilen ortalama puan düştükçe işten ayrılma niyeti de aynı oranda düşmektedir. Bunun aksine puan ortalamaları yükseldikçe çalışanların işten ayrılma niyeti yükselmektedir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket formu ile toplanmıştır. Motivasyon ve işten ayrılma niyeti değişkenleri literatürde var olan ölçekler kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen verileri analiz etmek için SPSS 25.0 paket programı kullanılmıştır.

3.5. Deneysel Kurgu

Çalışmanın deneysel kurgusu bulunmamaktadır.

3.6. İstatistiksel Analiz

Araştırmada elde edilen verileri analiz etmek için, SPSS 25.0 paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, frekans vb.) kullanılmıştır.

Katılımcıların cinsiyet ve medeni durumlarının motivasyon ve işten ayrılma niyetlerine etkisinin anlamlılığının incelenmesinde T-testi kullanılmıştır. Katılımcıların yaşı, eğitim durumu, kurumdaki görevleri, gelirleri, meslekteki ve kurumdaki çalışma sürelerinin motivasyon ve işten ayrılma niyetlerine etkisinin anlamlılığının incelenmesi ise, Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada verilerin analizinde gruplar arasındaki sayı dağılımı birbirinden çok farklı olduğu durumlarda Hochberg GT2, gruplar arasındaki sayı dağılımı birbirine yakın olduğu durumlarda ise Games-Howell testi uygulanmıştır. Çalışmada ayrıca doğrusal regresyon ve pearson korelasyon analizleri, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

3.6.1. Normallik Analizi

Araştırmada parametrik veya parametrik olmayan testlerinin uygulanmasına karar vermek üzere öncelikle normallik testlerine bakılmıştır. Dağılımın normalliğinin test edilmesinde birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Bu kapsamda normalliğin test

edilmesi için sosyal bilimler alanında en çok kullanılan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir.

Veriler normal dağılıma uyuyorsa parametrik testler, normal dağılıma uymuyorsa parametrik olmayan testlerin uygulanması gerekmektedir. Normallik varsayımının sağlanabilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin, bazı kaynaklarda (-1 ile +1) veya (-1.5 ile +1.5) aralığında, bazı kaynaklarda ise (-2 ile +2) aralığında olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu değerler aralığında veri setinin normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010; Hair vd., 2010; Morgan vd., 2013; Tabachnick ve Fidell, 2007). Araştırmada bağımlı değişken ortalamalarına göre Tablo 3.2’de yer alan çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde, (-2 ile +2) değerleri arasında yer aldığı ve normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir. Bu kapsamda parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.2. Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Bulguları

	Çarpıklık	Basıklık
CBİMÖ	0.076	1.795
Hasta Memnuniyeti Ölçeği	0.344	0.973

3.6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları ve geçerlilik analizi ile ilgili temel bilgiler verilmiştir.

Güvenilirlik analizi

Araştırmada kullanılan ölçek ifadelerinin katılımcılar tarafından aynı şekilde algılandığı ve konuyu tam olarak ölçme düzeyi, güvenilirlik analizi ile belirlenmektedir. Sosyal bilimler alanında genel olarak kullanılan iç tutarlılık güvenilirliği, ölçekte yer alan ifadelerin kendi içerisinde tutarlılık gösterip göstermediği, kendi içerisinde homojen dağılırarak türdeş bir soru grubu olup olmadığının ölçülmesi için yapılmaktadır. İç tutarlığın ölçümü için Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı ile incelenmektedir. 0 ile 1 arasında değer alan alfa katsayısının en az 0.70 olması beklenmektedir. Alfa katsayısının kabul edilebilir değer aralıkları aşağıdaki gibi verilebilir (Tutar ve Erdem, 2020: 484);

- 0.81-1 arası yüksek güvenilir
- 0.61-0.80 arası orta düzey güvenilir
- 0.41-0.60 arası düşük düzey güvenilir
- 0.00-0.40 arası güvenilir değil

Araştırma ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin boyutları ve ölçeğin tamamının güvenilirlikleri Tablo 3.3'te sunulmuştur.

Tablo 3.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Düzeyine İlişkin Bulgular

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
ÇBİMÖ	19	0.737
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	4	0.898

Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin güvenilirliği $\alpha = 0.737$ olarak bulunmuştur. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ölçeğinin güvenilirliği $\alpha = 0.898$ olarak elde edilmiştir ve ölçeğinin bütünü incelendiğinde güçlü güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

Geçerlilik analizi

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ne kadar doğru ölçebildiğinin derecesidir. Çeşitli tanımlamalara göre geçerlilikle ilgili üç önemli husus üzerinde durulmaktadır. Bu hususlar; ölçme aracının ölçülmek istenen özelliği ölçüp ölçemediği, ölçme işleminin doğru olarak yapılması ve elde edilen verilerin ölçülmek istenen özelliği yansıtması gereğidir (Karagöz, 2017).

Bu çalışmada kullanılan ölçekler, daha önce araştırmalarda kullanılmış ve geçerliliği test edilmiş ölçekler olduğu için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, sonuçları aşağıda sunulmuştur.

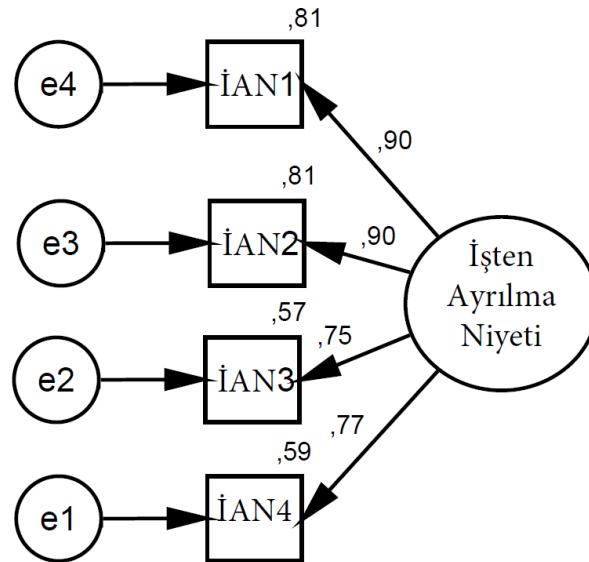
3.6.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Verilerden elde edilen çıkarım ile değişkenin yapısı belirlenebiliyorsa bu değişken “gözlenen değişken” olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, 1 olarak kodlanan veri kadın tanımı, cinsiyeti ve direkt gözlenebilen bir şeyi ifade etmektedir. Bu çalışmada

cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik özellikleri ölçen değişkenler gözlenen değişkenleri oluşturmaktadır. Gizil (örtük) değişken ise direkt olarak gözlenemeyen kuramsal yapılarla açıklanan soyut olguları kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle birden fazla gözlenen değeri etkileyen ve bu gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan gözlenemeyen değişkendir. Bu çalışmada Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği gizil (örtük) değişkenleri oluşturmaktadır (Aksay ve Ay, 2016; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021). Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi IBM AMOS 24 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır.

İşten ayrılma niyeti ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

İşten Ayrılma Niyeti ölçeği, dört madde ve tek boyut altında toplandığından doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulaması yapılmıştır. Şekil 4.2’de yer alan oklar üzerinde yazan faktör yükü değerleri incelendiğinde, ölçüm modelindeki değişkenlerin 0.77-0.90 aralığında ve tüm değişkenlerin ideal büyüklükte (Gürbüz ve Şahin, 2018), 0.70’in üzerinde faktör yükü aldığı görülmektedir. Dikdörtgen üzerinde gösterilen değerler R^2 (squared multiple correlations) değerlerini gösterirken, gözlenen değişkenlere ait hata terimleri “e” ile gösterilmektedir.



CMIN= 24.991; DF= 2; CMIN/DF=12.495; RMSEA=0.075; CFI=0.973; GFI=0.964

Şekil 3.2. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin DFA

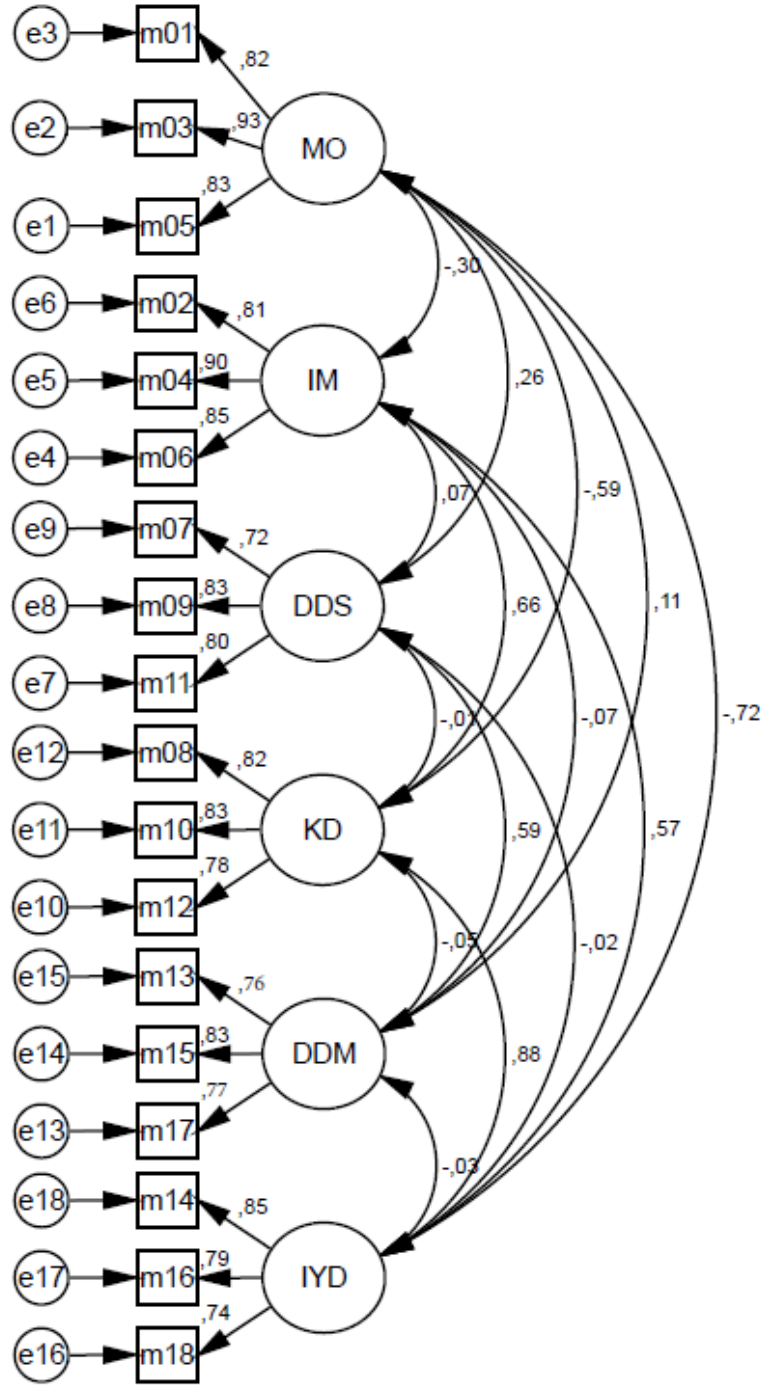
Ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri (Gürbüz ve Şahin, 2018), incelendiğinde kullanılan ölçeğin orijinal ölçekle uyumlu olduğu söylenebilmektedir.

CFI=0.973; GFI=0.964 olarak belirtilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bu durum orijinal ölçekle model uyumunun iyi olduğu anlamına gelmektedir.

Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği faktör analizi

ÇBİM ölçeği on dokuz madde ve altı boyut altında toplanmaktadır. Ölçeğe DFA uygulaması yapılmıştır. Faktör yükü değerleri incelendiğinde, ölçüm modelindeki değişkenlerin 0.73-0.93 aralığında ve tüm değişkenlerin ideal büyüklükte, 0.70'in üzerinde faktör yükü aldığı görülmektedir. Ancak 19 numaralı ifade yeterli faktör yükünü sağlayamadığı için analizden çıkartılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasında da ilgili maddenin yetersiz faktör nedeniyle düştüğü bilinmektedir. Bu açıdan iki uygulamanın birbirine uygun olduğu düşünülmektedir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).





CMIN= 327.094; DF=122; CMIN/DF=2.726; RMSEA=0.072; CFI=0.953; GFI=0.974

Şekil 3.3. ÇBİM ölçeğine ilişkin DFA

Ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde kullanılan ölçeğin orijinal ölçekle uyumlu olduğu söylenebilmektedir. CFI=0.973; GFI=0.964 olarak belirtilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bu durum model uyumunun iyi olduğu anlamına gelmektedir.

3.7. Etik Onay

Araştırmanın etik kurul onayı için Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Etik Kurulu'na 05.04.2022 tarihinde başvurulmuştur. 26.04.2022 tarihinde çalışmanın etik olarak uygun olduğuna dair karar verilmiştir ve karar EK 1'de sunulmuştur. Nazilli Devlet Hastanesi'ndeki çalışma için Aydın Valiliği İl Sağlık Müdürlüğünden alınan izin EK 2 ve EK 3'te sunulmuştur.

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Uygulamanın sadece Aydın'ın Nazilli ilçesindeki Nazilli Devlet Hastanesi'nde yapılması dolayısıyla tüm şehir ve ülkeye genellemenin yapılamaması araştırmanın kısıtlılığıdır. Araştırmada veri toplama süreci Aralık 2022 ile Ocak 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, 335 personel ile yapılan çalışmadan elde edilen bulgular sunulmaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık personelinin yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi bilgilerinin sayıca dağılım ve yüzdelere Tablo 4.1’de değinilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Değişkenler	n	Yüzde
Yaş		
30 yaş ve altı	73	21.8
31-40	101	30.1
41-50	112	33.4
51 ve üzeri	49	14.6
Cinsiyet		
Kadın	190	56.7
Erkek	145	43.3
Medeni Durum		
Evlü	222	66.3
Bekâr	113	33.7
Eğitim Durumu		
Lise	42	12.5
Yüksekokul	53	15.8
Lisans	147	43.9
Yüksek Lisans	47	14.0
*Doktora	46	13.7

*Uzman doktor ve bilim doktoru eğitimine sahip kişiler.

Araştırmadaki katılımcıların kişisel özelliklerini gösteren Tablo 4.1’den de anlaşılacağı üzere %33.4 ile katılımcıların çoğunluğunun 41-50 yaş, %30.1 oran ile de 31-40 yaş arasında olduğu dolayısıyla katılımcıların genelde orta yaş seviyesinde olduğu görülmektedir. Cinsiyetleri bakımından karşılaştırıldığında %56.7 ile çoğunluğunun kadın olduğu, medeni durumları bakımından ise %66.3 oranı ile evlilerin daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim durumları açısından lisans mezunları katılımcıların oranı %43.9 ile en fazla eğitim seviyesi olurken, diğer eğitim seviyesi oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Tablo 4.2’de katılımcıların görevleri, aylık gelirleri, kurumdaki ve meslekteki çalışma sürelerinin sayıca dağılımı ve yüzdeliklerine değinilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Mesleki Özellikleri

Değişkenler	n	Yüzde
Meslekteki Çalışma Süresi		
1-5	75	22.4
6-9	49	14.6
10 yıldan fazla	211	63.0
Kurumdaki Çalışma Süresi		
1 yıldan az	60	17.9
2-5 yıl	87	26.0
6-9 yıl	50	14.9
10 yıldan fazla	138	41.2
Kurumdaki Görevi		
Doktor	57	17.0
Hemşire	92	27.5
Diğer Sağlık Personeli	88	26.3
İdari Personel	36	10.7
Diğer	62	18.5
Aylık Geliri		
6.001-9.000	54	16.1
9.001-12.000	102	30.4
12.001- 15.000	86	25.7
15.001 ve üstü	93	27.8
Toplam	335	100

Katılımcıların çoğunu %63 oranla mesleğinde 10 yıldan fazla çalışanlar oluştururken yaklaşık %15'lik oranını 6-9 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi bakımından katılımcıların çoğunluğunun %41.2'lik oran ile 10 yıldan fazla çalışanlar olduğu görülmektedir. Kurumdaki görevleri bakımından katılımcıların sırasıyla Hemşire ve Diğer Sağlık Personeli (sağlık memuru, acil tıp teknisyeni, çevre sağlık teknikeri, anestezi teknikeri, röntgen teknikeri, laboratuvar teknikeri) %27.5 ve %26.3 oranla birbirlerine yakın oranlarda oldukları ve çoğunluğu oluşturdukları görülmektedir. Katılımcılardan çoğunun aylık geliri %30.4 oran ile 9.001-12.000 olurken %16.1'lik gibi bir az oranını da 6.001-9.000 TL arasında geliri olanların oluşturduğu ifade edilebilmektedir.

4.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde hastane personelinin ölçek ifadelerine ilişkin ortalama ve standart sapma bulgularına değinilmiştir.

4.2.1. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Genel motivasyon algısının değerlendirilmesi amacıyla katılımcılara 1- Hiç Uygun Değil, 2- Çoğunlukla Uygun Değil, 3- Uygun Değil, 4- Orta, 5- Uygun, 6- Oldukça Uygun ve 7- Tamamen uygun ifadelerinden kendilerine uygun olan seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Tablo 4.3'te katılımcı değerlendirmesinden elde edilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu ölçeğinin ortalaması 3.74 ± 1.529 şeklinde bulunmuştur. Katılımcıların değerlendirmelerinde en yüksek ortalamaya sahip ifadenin, “İşimde çaba sarf ederim aksi halde kendimi kötü hissederim” olduğu görülmektedir. Genel olarak katılımcıların motivasyon algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Ortalamalar 3 temel boyut açısından değerlendirildiğinde, Motive Olmama boyutunun 2.12 ± 1.396 , Kontrollü Motivasyon boyutunun 3.61 ± 1.497 ve Özerk Motivasyon boyutunun 4.75 ± 1.649 olarak bulunmuştur. Boyutlar arasında da en yüksek ortalamaya sahip boyutun, Özerk Motivasyon boyutu olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Motivasyon puanı arttıkça katılımcıların motivasyon algılarının da yükseleceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Motivasyona İlişkin Değerlendirmeleri

İfadeler	$\bar{x}$	s.s.
1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum	2.14	1.436
2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum	4.08	1.781
3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum	2.06	1.398
4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum	4.17	1.765
5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum	2.18	1.354
6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum	4.33	1.732
7. Başkalarının onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum	2.69	1.545
8. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var	5.27	1.542
9. Başkalarının bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum	2.94	1.552
10. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum	5.30	1.563
11. Başkalarının bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum	3.01	1.500
12. Bu işte, çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum	5.39	1.512
13. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları ekonomik olarak ödüllendirir	2.16	1.498
14. İşimde çaba sarf ederim aksi halde kendimi kötü hissederim	5.81	1.260
15. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları daha fazla iş güvenliği sağlar	2.81	1.535
16. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde kendimi mahcup hissederim.	5.57	1.410
17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur	2.77	1.622
18. İşim kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum	5.22	1.609
19. Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum	3.17	1.439
Genel Ortalama	3.74	1.529

4.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Genel işten ayrılma niyeti ölçeğinin değerlendirilmesinde katılımcılara 1- Kesinlikle katılmıyorum ve 4- Kesinlikle katılıyorum ifadeleri arasından kendilerine uygun olan seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Tablo 4.4'te en yüksek ortalamaya sahip ifadenin “İşimden Ayrılmayı Düşünmüyorum” ifadesi olduğu görülmektedir ($\bar{X}$:3.53±1.284). Bu sonuç değerlendirmede “katılıyorum” seçeneğine denk gelmektedir ve sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu söylenebilir. “Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.” İfadesi ise katılımcıların işten ayrılma niyetinin sınırdan olduğunu göstermektedir ($\bar{X}$:2.58 ±1.329). Diğer ifadeler ortalamanın hemen

altında olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanları en düşük puanı ise “Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.” İfadesine vermişlerdir. Katılımcıların verdikleri cevaplar genel olarak incelendiğinde ise yine işten ayrılma niyetlerinin mevcut olduğu görülmektedir ($\bar{X}$:2.64 $\pm$ 0.617). “Aktif Olarak Yeni Bir İş Arıyorum” ifadesinin ise 2.01 ± 1.040 ortalama ile en düşük ifade olduğu görülmektedir. Sonuç olarak katılımcıların düşük seviyede işten ayrılma niyetlerinin olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4.4. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Değerlendirmeleri

Soru No	İfadeler							$\bar{x}$	s.s.
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
1	Eğer İmkânım Olsaydı İşimden ayrılırdım	f	92	87	60	63	33	2.58	1.329
	%	27.5	26.0	17.9	18.8	9.9			
2	Son Zamanlarda İşimden Ayrılmayı Daha Sık Düşünmeye Başladım	f	101	83	74	56	21	2.44	1.251
	%	30.1	24.8	22.1	16.7	6.3			
3	Aktif Olarak Yeni Bir İş Arıyorum	f	132	107	60	31	5	2.01	1.040
	%	39.4	31.9	17.9	9.3	1.5			
4	İşimden Ayrılmayı Düşünmüyorum	f	24	62	60	89	100	3.53	1.284
	%	7.2	18.5	17.9	26.6	29.9			
Genel								2.64	0.617

4.2.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Öncelikle gözlenen değişkenlere ilişkin hipotez test sonuçlarına sonrasında örtük değişkenler arasındaki ilişkileri kapsayan hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Öncelikle Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin (İANÖ) demografik özelliklere (cinsiyet, eğitim, yaş, çalışma ve gelir düzeyi) göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Cinsiyete ve medeni duruma göre farklılığın incelenmesinde, bağımsız örneklem T-testi (independent samples t

test) uygulanmıştır. Üç ve daha fazla grubun karşılaştırılmasında ise tek yönlü ANOVA (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin demografik özelliklere göre incelenmesi

Cinsiyet

Katılımcıların motivasyon algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Tablo 4.5'te incelenmiştir. T-testi sonuçlarına göre katılımcıların motivasyon algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ($p=0.793$).

Tablo 4.5. ÇBİMÖ Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları

Katılımcının Cinsiyeti	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Kadın	190	3.733	0.627	-0.263	0.793
Erkek	145	3.752	0.658		

Medeni durum

Araştırmaya katılanların motivasyonlarının medeni durumlarına göre anlamlı olarak değişip değişmediğinin sonuçları Tablo 4.6'da gösterilmiştir. Sonuçlara göre katılımcıların motivasyon algılarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ($p=0.115$).

Tablo 4.6. ÇBİMÖ Medeni Duruma Göre T- Testi Sonuçları

Katılımcının Medeni Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Evli	222	3.702	0.632	-1.579	0.115
Bekâr	113	3.818	0.652		

Eğitim

Motivasyon algısının katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılan ANOVA Testi sonuçları Tablo 4.7'de verilmiştir. Bulgulardan katılımcıların motivasyon algılarının eğitim durumlarına

göre 0.05 anlam seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiğine ulaşılmıştır ($p=0.009$).

Tablo 4.7. ÇBİMÖ Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Katılımcının Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Lise	42	3.541	0.985	3.468	0.009
Yüksekokul	53	3.626	0.606		
Lisans	147	3.724	0.570		
Yüksek Lisans	47	3.921	0.596		
Doktora*	46	3.926	0.442		
Toplam	335	3.741	0.640		

*Uzman doktor ve bilim doktoru eğitimine sahip kişiler.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Games-Howell testi kullanılmıştır. Buna göre eğitim seviyesi, yüksekokul ve doktora olan katılımcıların motivasyon algılarının anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda doktora eğitim düzeyindeki çalışanların motivasyon ortalamalarının yüksekokul mezunu çalışanlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p=0.043$) (Tablo 4.8).

Tablo 4.8. ÇBİMÖ Eğitim Durumuna Göre Post Hoc Analiz Bulguları

Eğitim Durumu		Ortalama Fark	P
Lise	Yüksekokul	-0.085	0.988
	Lisans	-0.183	0.778
	Yüksek lisans	-0.380	0.204
	Doktora	-0.385	0.151
Yüksekokul	Lise	0.085	0.988
	Lisans	-0.098	0.843
	Yüksek Lisans	-0.295	0.111
	Doktora	-0.300	0.043
Lisans	Lise	0.183	0.778
	Yüksekokul	0.098	0.843
	Yüksek Lisans	-0.196	0.280
	Doktora	-0.202	0.096
Yüksek Lisans	Lise	0.380	0.204
	Yüksekokul	0.295	0.111
	Lise	0.196	0.280
	Doktora	-0.005	1.000
Doktora*	Lise	0.385	0.151
	Yüksekokul	0.300	0.043
	Lisans	0.202	0.096
	Yüksek Lisans	0.005	1.000

*Uzman doktor ve bilim doktoru eğitimine sahip kişiler.

Yaş

Katılımcıların yaşlarına göre motivasyon algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ANOVA testinin sonuçları Tablo 4.9’da gösterilmiştir. Sonuçlarda yaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0.016$).

Tablo 4.9. ÇBİMÖ Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

Katılımcının Medeni Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
30 yaş ve altı	73	3.920	0.658	3.488	0.016
31-40	101	3.771	0.659		
41-50	112	3.621	0.664		
51 ve üzeri	49	3.687	0.435		
Toplam	335	3.741	0.640		

Yaş grupları arasındaki sayı dağılımları birbirinden çok farklı olduğu için anlamlılığı test etmek amacıyla ileri analiz yöntemlerinden Hochberg GT2 kullanılmıştır. Tablo 4.10’da ifade edildiği üzere 30 yaş ve altı ile 41-50 yaş aralığının motivasyon algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p=0.011$). Katılımcılardan 30 yaş ve altında olanların 41-50 yaş aralığında olanlara göre motivasyon algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.10. ÇBİMÖ Yaşa Göre Post Hoc Analiz Bulguları

Yaş		Ortalama Fark	P
30 yaş ve altı	31-40	0.148	0.555
	41-50	0.299	0.011
	51 ve üzeri	0.233	0.250
31-40	30 yaş ve altı	-0.148	0.555
	41-50	0.150	0.409
	51 ve üzeri	0.084	0.970
41-50	30 yaş ve altı	-0.299	0.011
	31-40	-0.150	0.409
	51 ve üzeri	-0.066	0.991
51 ve üzeri	30 yaş ve altı	-0.233	0.250
	31-40	-0.084	0.970
	41-50	0.066	0.991

Kurumdaki çalışma süresi

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonlarının kurumda çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0.008$) ve Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. ÇBİMÖ Kurumdaki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kurumdaki Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
1-5	75	3.883	0.667	4.872	0.008
6-9	49	3.880	0.581		
10 yıldan fazla	211	3.658	0.632		
Toplam	335	3.741	0.640		

Kurumdaki çalışma sürelerine göre gruplar arasındaki sayı dağılımı birbirinden çok farklı olduğu için anlamlılığı test etmek amacıyla ileri analiz yöntemlerinden Hochberg GT2 kullanılmıştır. Kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık 1-5 yıl arasında çalışanlar ve 10 yıldan fazla çalışanlar arasında bulunmuştur ($p=0.026$). Buna göre 10 yıldan fazla çalışan grubuna göre 1-5 yıl arasında çalışanların motivasyon ortalamaları daha yüksek bulunmuştur (Tablo 4.12).

Tablo 4.12. ÇBİMÖ Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Post Hoc Analiz Bulguları

Kurumdaki Çalışma Süresi		Ortalama Fark	P
1-5	6-9	0.002	1.000
	10 yıldan fazla	0.224	0.026
6-9	1-5	-0.002	1.000
	10 yıldan fazla	0.222	0.081
10 yıldan fazla	1-5	-0.224	0.026
	6-9	-0.222	0.081

Meslekteki çalışma süresi

Çalışanların motivasyon algılarının meslekteki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.13'te gösterilmiştir. Katılımcıların meslekteki çalışma süreleri ile motivasyon algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0.010$).

Tablo 4.13. ÇBİMÖ Meslekteki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Meslekteki Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
1 yıldan az	60	3.881	0.614	3.811	0.010
2-5 yıl	87	3.860	0.685		
6-9 yıl	50	3.706	0.556		
10 yıldan fazla	138	3.618	0.631		
Toplam	335	3.741	0.640		

Meslekteki çalışma sürelerine göre gruplar arasındaki sayı dağılımı birbirinden çok farklı olduğu için anlamlılığı test etmek amacıyla ileri analiz yöntemlerinden Hochberg GT2 kullanılmıştır. Mesleğinde 1 yıldan az çalışan ile 10 yıldan fazla çalışan

($p=0.037$) arasında ve 2-5 yıl arasında çalışan ile 10 yıldan fazla çalışan ($p=0.030$) arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak 10 yıldan fazla çalışan grubun motivasyon algılarının 5 ve daha az yıl çalışan gruplara göre daha düşük seviyede olduğu ifade edilmiştir (Tablo 4.14).

Tablo 4.14.ÇBİMÖ Meslekteki Çalışma Süresine Göre Post Hoc Analiz Bulguları

Meslekteki Çalışma Süresi		Ortalama Fark	P
1 yıldan az	2-5 yıl	0.020	1.000
	6-9 yıl	0.175	0.617
	10 yıldan fazla	0.263	0.037
2-5 yıl	1 yıldan az	-0.020	1.000
	6-9 yıl	0.154	0.661
	10 yıldan fazla	0.242	0.030
6-9 yıl	1 yıldan az	-0.175	0.617
	2-5 yıl	-0.154	0.661
	10 yıldan fazla	0.088	0.945
10 yıldan fazla	1 yıldan az	-0.263	0.037
	2-5 yıl	-0.242	0.030
	6-9 yıl	-0.088	0.945

Görev

Katılımcıların motivasyon algılarının görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.15'te gösterilmiştir. Personelin kurumdaki görevi ile motivasyonu arasındaki farklılığın anlamlı olduğu ortaya çıkarılmıştır ($p=0.000$).

Tablo 4.15. ÇBİMÖ Kurumdaki Görevine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kurumdaki Görev	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Doktor	57	3.941	0.504	5.650	0.000
Hemşire	92	3.705	0.576		
Diğer Sağlık Personeli	88	3.738	0.637		
İdari Personel	36	3.979	0.326		
Diğer	62	3.477	0.855		
Toplam	335	3.741	0.640		

Gruplar arasındaki sayı dağılımı homojen olduğu için Post Hoc analizinde Games-Howell testi uygulanmıştır. Diğer grubunda yer alan personel hem doktor ($p=0.001$) hem de idari personel ($p=0.001$) grubundakilere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Analizlerde diğer grubunda yer alan çalışanların doktor ve idari personele göre daha az motive olduğu anlaşılmaktadır. Bulgular Tablo 4.16’da gösterilmektedir.

Tablo 4.16. ÇBİMÖ Göreve Göre Post Hoc Analiz Bulgular

Görevi		Ortalama Fark	P
Doktor	Hemşire	0.236	0.215
	Diğer Sağlık Personeli	0.203	0.428
	İdari Personel	-0.037	1.000
	Diğer	0.464	0.001
Hemşire	Doktor	-0.236	0.215
	Diğer Sağlık Personeli	-0.033	1.000
	İdari Personel	-0.274	0.201
	Diğer	0.228	0.229
Diğer Sağlık Personeli	Doktor	-0.203	0.428
	Hemşire	0.033	1.000
	İdari Personel	-0.240	0.376
	Diğer	0.261	0.109
İdari Personel	Doktor	0.037	1.000
	Hemşire	0.274	0.201
	Diğer Sağlık Personeli	0.240	0.376
	Diğer	0.502	0.001
Diğer	Doktor	-0.464	0.001
	Hemşire	-0.228	0.229
	Diğer Sağlık Personeli	-0.261	0.109
	İdari Personel	-0.502	0.001

Gelir

Katılımcıların motivasyon algılarının gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.17’te gösterilmiştir. Personelin kurumdan elde ettiği gelir ile motivasyonu arasındaki farklılığın anlamlı olduğu ortaya çıkarılmıştır ($p=0.000$).

Tablo 4.17.ÇBİMÖ Gelire Göre ANOVA Testi Sonuçları

Gelir	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
6.001-9.000	54	3.512	0.835		
9.001-12.000	102	3.768	0.630		
12.001- 15.000	86	3.629	0.619	6.835	0.000
15.001 ve üstü	93	3.949	0.457		
Toplam	335	3.741	0.640		

Gruplar arasındaki sayı dağılımı homojen olduğu için Post Hoc analizinde Games-Howell testi uygulanmıştır. Kurumdan elde ettiği gelir 15.000 üstü olanlar ile hem 6.001-9.000 arasında olanlar ($p=0.004$) hem de 12.001-15.000 arasında olanlar ($p=0.001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Sonuç olarak da 15.001 ve üstü gelir elde edenlerin motivasyon algılarının diğer gelir gruplarına göre motivasyon ortalamalarının ($\bar{x}=3.949$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.18. ÇBİMÖ Gelire Göre Post Hoc Analiz Bulguları

Geliri		Ortalama Fark	P
6.001-9.000	9.001-12.000	-0.255	0.207
	12.001- 15.000	-0.116	0.814
	15.001 ve üstü	-0.436	0.004
9.001-12.000	6.001-9.000	0.255	0.207
	12.001- 15.000	0.139	0.427
	15.001 ve üstü	-0.180	0.100
12.001- 15.000	6.001-9.000	0.116	0.814
	9.001-12.000	-0.139	0.427
	15.001 ve üstü	-0.319	0.001
15.001 ve üstü	6.001-9.000	0.436	0.004
	9.001-12.000	0.180	0.100
	12.001- 15.000	0.319	0.001

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin demografik özelliklere göre incelenmesi

Cinsiyet

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Tablo 4.19’da gösterilmiştir. T-testi sonuçlarına göre katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p=0.816$).

Tablo 4.19. İANÖ Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları

Katılımcının Cinsiyeti	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Kadın	190	2.648	0.611	-1.684	0.816
Erkek	145	2.632	0.627		

Medeni durum

Araştırmaya katılanların işten ayrılma niyetlerinin medeni durumlarına göre anlamlı olarak değişip değişmediğini test etmek için T-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.20’de gösterilmiştir. Sonuçlara göre katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p=0.093).

Tablo 4.20. İANÖ Medeni Duruma Göre T- Testi Sonuçları

Katılımcının Medeni Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Evli	222	2.601	0.627	- 1.684	0.093
Bekâr	113	2.721	0.592		

Eğitim

İşten ayrılma niyetinin çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılan ANOVA Testi sonuçları Tablo 4.21’de verilmiştir. Sonuç olarak katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin eğitim durumlarına göre 0.05 anlam seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p=0.001).

Tablo 4.21. İANÖ Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Katılımcının Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Lise	42	2.636	0.665		
Yüksekokul	53	2.768	0.619		
Lisans	147	2.717	0.601	4.624	0.001
Yüksek Lisans	47	2.585	0.534		
Doktora*	46	2.315	0.606		
Toplam	335	2.641	0.617		

*Uzman doktor ve bilim doktoru eğitimine sahip kişiler.

İleri analiz için Games-Howell yöntemi kullanılmıştır. Post Hoc analizine göre katılımcıların eğitim durumlarının işten ayrılma niyetlerine etkisi Tablo 4.22’de gösterilmektedir.

İleri analiz sonucunda, doktora eğitim grubundaki çalışanların işten ayrılma niyeti ortalaması ($\bar{x}$ = 2.315) yüksekokul ve lisans eğitim grubundaki çalışanların işten ayrılma niyetlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Yüksek lisans eğitim seviyesinde olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortalaması ise ($\bar{x}$ = 2.585) yüksekokul eğitim seviyesinde olan çalışanların ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir ($p=2.768$).

Tablo 4.22. İANÖ Eğitim Durumuna Göre Post Hoc Analiz Bulguları

Eğitim Durumu		Ortalama Fark	P
Lise	Yüksekokul	-0.131	0.859
	Lisans	-0.080	0.954
	Yüksek lisans	0.051	0.994
	Doktora	0.321	0.136
Yüksekokul	Lise	0.131	0.859
	Lisans	0.051	0.985
	Yüksek Lisans	0.183	0.507
	Doktora	0.453	0.004
Lisans	Lise	0.080	0.954
	Yüksekokul	-0.051	0.985
	Yüksek Lisans	0.132	0.608
	Doktora	0.402	0.002
Yüksek Lisans	Lise	-0.051	0.994
	Yüksekokul	-0.183	0.507
	Lise	-0.132	0.608
	Doktora	0.269	0.163
Doktora*	Lise	-0.321	0.136
	Yüksekokul	-0.453	0.004
	Lisans	-0.402	0.002
	Yüksek Lisans	-0.269	0.163

*Uzman doktor ve bilim doktoru eğitimine sahip kişiler.

Yaş

Katılımcıların yaşlarına göre işten ayrılma niyetlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ANOVA testinin sonuçları Tablo 4.23'te gösterilmiştir. Sonuçlarda yaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0.012$).

Tablo 4.23. İANÖ Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

Katılımcının Medeni Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
30 yaş ve altı	73	2.787	0.582	3.686	0.012
31-40	101	2.569	0.592		
41-50	112	2.694	0.645		
51 ve üzeri	49	2.454	0.603		
Toplam	335	2.641	0.617		

Yaş grupları arasındaki dağılım birbirinden çok farklı olduğu için anlamlılığı test etmek amacıyla ileri analiz yöntemlerinden Hochberg GT2 kullanılmıştır. 30 yaş ve altı ile 51 ve üzeri yaş aralığının işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p=0.020$). Katılımcılardan 51 ve üzeri yaş grubunun işten ayrılma niyetlerinin 30 yaş ve altı grubundan daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4.24. İANÖ Yaşa Göre Post Hoc Analiz Bulguları

Yaş		Ortalama Fark	P
30 yaş ve altı	31-40	0.218	0.116
	41-50	0.093	0.890
	51 ve üzeri	0.333	0.020
31-40	30 yaş ve altı	-0.218	0.116
	41-50	-0.124	0.584
	51 ve üzeri	0.115	0.858
41-50	30 yaş ve altı	-0.093	0.890
	31-40	0.124	0.584
	51 ve üzeri	0.240	0.126
51 ve üzeri	30 yaş ve altı	-0.333	0.020
	31-40	-0.115	0.858
	41-50	-0.240	0.126

Kurumdaki çalışma süresi

Araştırma anketine katılan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin kurumda çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ve sonuçlar Tablo 4.25’de gösterilmiştir.

Tablo 4.25. İANÖ Kurumdaki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kurumdaki Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
1 yıl ve az	60	2.683	0.567	1.541	0.204
2-5	87	2.689	0.580		
6-9	49	2.740	0.648		
10 yıldan fazla	211	2.558	0.645		
Toplam	335	2.641	0.617		

Meslekte çalışma süresi

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin meslekteki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.26’da gösterilmiştir. Katılımcıların meslekteki çalışma süreleri ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (p=0.107).

Tablo 4.26. İANÖ Meslekte Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Meslekte Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
1-5	75	2.773	0.565	2.232	0.107
6-9	49	2.586	0.634		
10 yıldan fazla	211	2.607	0.627		
Toplam	335	2.641	0.617		

Görev

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin görevlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.27’de gösterilmiştir. Katılımcıların görevleri ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p=0.000).

Tablo 4.27. İANÖ Göreve Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kurumdaki Görev	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Doktor	57	2.552	0.638	8.211	0.000
Hemşire	92	2.690	0.593		
Diğer Sağlık Personeli	88	2.750	0.623		
İdari Personel	36	2.152	0.282		
Diğer	62	2.782	0.631		
Toplam	335	2.641	0.617		

Gruplar arasındaki sayı dağılımı homojen olmadığı için Post Hoc analizinde Hochberg GT2 yöntemi uygulanmıştır. Katılımcıların görevlerine göre işten ayrılma niyetlerinin anlamlı olarak değiştiği tespit edilmiştir. İdari personel grubu ile diğer meslek gruplarına göre işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. İdari personel grubunun diğer meslek gruplarına göre işten ayrılma niyeti anlamlı olarak daha düşüktür ($\bar{x}$ = 2.152). Bulgular Tablo 4.28’de gösterilmektedir.

Tablo 4.28. İANÖ Göreve Göre Post Hoc Analiz Bulguları

Görevi		Ortalama Fark	P
Doktor	Hemşire	-0.137	0.841
	Diğer Sağlık Personeli	-0.197	0.405
	İdari Personel	0.399	0.017
	Diğer	-0.229	0.301
Hemşire	Doktor	0.137	0.841
	Diğer Sağlık Personeli	-0.059	0.999
	İdari Personel	0.537	0.000
	Diğer	-0.092	0.985
Diğer Sağlık Personeli	Doktor	0.197	0.405
	Hemşire	0.059	0.999
	İdari Personel	0.597	0.000
	Diğer	-0.032	1.000
İdari Personel	Doktor	-0.399	0.017
	Hemşire	-0.537	0.000
	Diğer Sağlık Personeli	-0.597	0.000
	Diğer	-0.629	0.000
Diğer	Doktor	0.229	0.301
	Hemşire	0.092	0.985
	Diğer Sağlık Personeli	0.032	1.000
	İdari Personel	0.629	0.000

Gelir

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.29’de gösterilmiştir. Personelin kurumdan elde ettiği gelir ile işten ayrılma niyeti arasındaki farklılığın anlamlı olduğu ortaya çıkarılmıştır ($p=0.000$).

Tablo 4.29. İANÖ Gelire Göre ANOVA Testi Sonuçları

Gelir	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
6.001-9.000	54	2.805	0.650		
9.001-12.000	102	2.701	0.575		
12.001- 15.000	86	2.720	0.622	6.806	0.000
15.001 ve üstü	93	2.408	0.581		
Toplam	335	2.6418	0.617		

Gruplar arasındaki sayı dağılımı homojen olmadığı için Post Hoc analizinde Hochberg GT2 yöntemi uygulanmıştır. Kurumdan 15.000 ve üstü gelir elde edenlerin diğer gruplar ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak da 15.000 ve üstü ($\bar{x}=2.408$) gelir elde edenlerin işten ayrılma niyeti ortalamalarının diğer gelir gruplarına anlamlı olarak göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.30. İANÖ Gelire Göre Post Hoc Analiz Bulguları

Geliri		Ortalama Fark	P
6.001-9.000	9.001-12.000	0.104	0.884
	12.001- 15.000	0.084	0.961
	15.001 ve üstü	0.396	0.001
9.001-12.000	6.001-9.000	-0.104	0.884
	12.001- 15.000	-0.019	1.000
	15.001 ve üstü	0.292	0.005
12.001- 15.000	6.001-9.000	-0.084	0.961
	9.001-12.000	0.019	1.000
	15.001 ve üstü	0.312	0.004
15.001 ve üstü	6.001-9.000	-0.396	0.001
	9.001-12.000	-0.292	0.005
	12.001- 15.000	-0.312	0.004

4.2.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki var ise bu ilişkinin yönünü ve gücünü inceleyen bir yöntemdir. İki değişken arasında doğrusal veya doğrusal olmayan ilişki olabilir. Doğrusal ilişki, iki değişken arasındaki ilişkinin bir doğru ile temsil edilebilirliği. Bir değişkenin değeri artarken diğerinin de artıyorsa veya bir değişkenin değeri azalırken diğerlerinin de değerleri azalıyorsa pozitif yönde bir ilişkiden söz edilir. Bir değişkenin değeri artarken diğerinin değeri azalıyorsa, diğer bir ifadeyle değişkenler arası zıt yönlü bir ilişki söz konusu ise ilişki negatif yöndedir. İlişkinin gücü korelasyon katsayısı (r) ile gösterilir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır. Elde edilen değer bire ne kadar yakınsa o kadar güçlü, sıfıra ne kadar yakınsa ilişki o kadar zayıftır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021).

Araştırmada değişkenler normal dağılıma uyduğu için çok boyutlu iş motivasyonu ve işten ayrılma ilişkisini ölçmek üzere Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Tablo 4.31. ÇBİM ve İAN İlişkisi

Değişkenler	n	M	s.s.	1	2
1.ÇBİM	335	3.741	1.529	1	-0.348*
2.İAN	335	2.641	0.617	-0.348*	1

*0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Çok boyutlu iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde, negatif yönlü ($r:-0.380$) ve anlamlı ($p<0.005$) bir ilişki olduğu Tablo 4.31’de görülmektedir. Bu sonuca göre katılımcıların motivasyon algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinde de anlamlı derecede düşüş gösterecektir.

4.2.5. Çok Boyutlu İş Motivasyonunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Bu bölümde sağlık çalışanlarının motivasyon algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisinin olup olmadığı genel çerçevede incelenmiştir.

Tablo 4.32. ÇBİM VE İAN Regresyon Analizi Tablosu

	R ²	β	Standart Hata	p
Motive Olamama → İşten Ayrılma Niyeti*	0.266	0.518	0.023	0.000
Kontrollü Motivasyon → İşten Ayrılma Niyeti	0.073	-0.276	0.039	0.000
Dışsal Düzenleme-Sosyal → İşten Ayrılma Niyeti	0.002	-0.033	0.045	0.547
Dışsal Düzenleme-Maddesel → İşten Ayrılma Niyeti	0.012	-0.111	0.028	0.042
İç Yansıtılan Düzenleme → İşten Ayrılma Niyeti	0.242	-0.494	0.028	0.000
Özerk Motivasyon → İşten Ayrılma Niyeti	0.212	-0.463	0.023	0.000
Kişisel Düzenleme → İşten Ayrılma Niyeti	0.217	-0.468	0.022	0.000
İçsel Motivasyon → İşten Ayrılma Niyeti	0.129	-0.363	0.020	0.000
İşten ayrılma niyeti → Motivasyon (Genel)	0.119	-0.348	0.050	0.000

*İşten ayrılma niyeti bağımlı değişken.

Çok boyutlu iş motivasyonun temel ve alt boyutlarına göre işten ayrılma niyetleri incelendiğinde Dışsal Düzenleme-Sosyal ve Dışsal Düzenleme-Maddesel boyutları regresyon analizinde anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Motive olamama, Kontrollü Motivasyon ve Özerk Motivasyon temel boyutlarının işten ayrılma niyetinde anlamlı farklılık gösterdikleri bulunmuştur. İçsel Motivasyon, Kişisel Düzenleme, İç Yansıtılan Düzenleme boyutlarında da istatistiksel olarak anlamlı bir negatif etki görülmektedir. Dolayısıyla model, Dışsal Düzenleme-Sosyal ve Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyutları hariç çalışmaktadır.

Motivasyonu bir birim artan çalışanın işten ayrılma niyetinde -0.638 puanlık bir değişme söz konudur. Diğer bir ifade ile motivasyon algısının artması işten ayrılma niyetinin azalmasının %14.4'ünü açıklamaktadır. Sonuç olarak işten ayrılma niyetinin tamamen motivasyona bağlı olmadığına ulaşılmaktadır.

Çalışma sonunda araştırma hipotezlerinden hangilerinin kabul/ret gördüğü Tablo 4.33'de gösterilmiştir.

Tablo 4.33. Araştırma Hipotezine İlişkin Sonuçlar

Hipotez	Sonuç
H₁ :Sağlık çalışanlarının motivasyon algıları işten ayrılma niyetini etkiler.	Kabul
H₂ :Sağlık çalışanlarının motivasyon algıları demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.	Kısmen Kabul
H₃ :Sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetleri demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.	Kısmen Kabul

Araştırmanın temel amacını test etmek için geliştirilen “H1: sağlık çalışanlarının motivasyon algıları işten ayrılma niyetini etkiler” kabul edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin, motivasyon ve işten ayrılma niyetlerini kısmen etkilediği sonucuna ulaşıp “H2: Sağlık çalışanlarının motivasyon algıları demografik özelliklerine göre farklılık gösterir” ve “H3: Sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetleri demografik özelliklerine göre farklılık gösterir” hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Altıncı bölümde araştırmanın sonuçlarından elde edilen bulguların diğer araştırmalarla karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

5. TARTIŞMA

Sağlık ve hastalık kavramları bütün bireyler için en önemli kavram niteliği taşımaktadır. Sağlıklı bireyler sonucunda sağlıklı bir toplum elde etmede sağlık kurumlarına görev ve sorumluluklar düşmektedir. Sağlık kurumlarının rol ve işlevleri, değişen çevresel koşullara, gelişen teknolojiye, toplumun beklentisine, bireylerin istek ve ihtiyaçlarına göre sürekli olarak genişlemektedir. Sağlık kurumunun rol ve işlevlerinin genişlemesi durumunda, kuruma destek olabilecek en önemli kaynak insan kaynağıdır. Çünkü sağlık kurumları her ne kadar makine ve teçhizatlar ile hizmet sunsalar da insan kaynağı ile sağlık kurumlarında doğrudan veya dolaylı olarak üretimin gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.

Nitelikli personeli gereken zamanda kurumda bulundurmak büyük önem taşımaktadır. Sağlık kurumlarındaki farklı nitelik ve nicelikteki insan kaynağının birbirleriyle uyum içinde çalışması gerekmektedir. Nitekim hekimden temizlik personeline kadar farklı personel grubunu bir arada uyum içinde çalıştırarak kurumda tutmak, kurum açısından pek de kolay olmamaktadır. Bu noktada yıllardır araştırılan motivasyon ve işten ayrılma niyeti kavramları öne çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı sağlık çalışanlarının motivasyon algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisini saptamaktır. Araştırma hipotezleri, literatürde yapılmış çalışmalar doğrultusunda hazırlanmıştır. Bu bağlamda hipotezler motive olmanın işten ayrılma niyetini düşürdüğü varsayımına dayalı olarak geliştirilmiştir. Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerine göre motivasyon algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin anlamlı olarak değişip değişmediği bulguları aşağıda açıklanmıştır.

Araştırmada katılımcıların motivasyon algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişiklik göstermediği bulunmuştur. Soykenar (2008) çalışmasında, cinsiyetin sağlık çalışanların motivasyonlarını anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Kıdak ve Aksaraylı (2009) ise çalışmalarında motivasyonun “Sorumluluk” ve “Çalışma Koşulları” faktörlerinin cinsiyete göre anlamlı şekilde değiştiğini bularak kadın çalışanların bu faktörlerde daha motive olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmada katılımcıların medeni durumlarına göre motivasyon algılarının anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Aslanadam (2011) çalışmasında katılımcıların medeni durumlarına, sadece “İç GÜdüsel Motivasyon” faktöründe anlamlı farklılık olduğunu tespit etmiştir. Sonuçlara göre bekâr olan katılımcıların içsel motivasyonları daha yüksek bulunmuştur. Doğanlı ve Demirci (2014) Muğla Devlet Hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, motivasyon medeni durum arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır. Buna göre evli hemşirelerin bekârlara göre daha motive oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Katılımcıların eğitim seviyeleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Tan vd. (2015)’nin 64 hemşire üzerinde yürüttükleri çalışmada motivasyonun hemşirelerin mezun oldukları okullara (Sağlık Meslek Lisesi, Ön Lisans Hemşirelik, Hemşirelik Yüksekokulu ve Sağlık Yüksekokulu) göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Doğanlı ve Demirci (2014) çalışmalarında katılımcıların motivasyon algıları ile eğitim seviyeleri arasından anlamlı farklılık bulmuşlardır. Yıldız ve Birgili (2007) çalışmalarında Muğla ve Menteşe Devlet Hastaneleri kardiyoloji, dahiliye ve cerrahi yoğun bakım servislerinde çalışan 30 hemşire üzerinde yürüttükleri çalışmada eğitim seviyelerine göre motivasyon algılarının anlamlı olarak değiştiğini bulmuştur. SML (Sağlık Meslek Lisesi) mezunlarının motivasyonları ön lisans mezunu hemşirelerin motivasyonlarına göre daha düşük seviyede bulunmuştur.

Araştırmada katılımcıların yaşlarına göre motivasyon algılarının anlamlı değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Çelik ve Karaca (2017) çalışmalarında motivasyonun katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı değişiklik göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Doğru (2010) İstanbul ilinde yer alan özel bir hastane grubunda yoğun bakım ünitelerinde çalışan 143 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada katılımcıların yaşlarına göre motivasyon algılarının değişmediğini bulmuştur.

Katılımcıların, kurumdaki çalışma sürelerine göre motivasyon algıları incelendiğinde, aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Geyik (2016) sağlık çalışanı üzerinde yürüttüğü çalışmada, katılımcıların motivasyon algılarının kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Soykenar (2008)

çalışmasında kurumdaki çalışma süresinin katılımcıların motivasyonları üzerine etkisi olup olmadığını incelemiştir. Araştırmaya göre hastanede çalışma süreleri farklı olan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlarla paralel olarak Doğru (2010) motivasyonun 5 alt boyutu ile (İçgüdüsel, Araçsal, İçsel, Hedefsel ve Dışsal Motivatörler) katılımcıları kurumdaki çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak anlamlı bulmuştur.

Araştırmada sağlık çalışanlarının meslekteki çalışma süreleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Kolaylı (2016)'da yaptığı çalışmada, motivasyon araçları açısından, hekimlerin toplam çalışma sürelerine göre motivasyon algıları incelenmiştir. Ekonomik araçlar ve sosyo-psikolojik araçlar açısından çalışma süresi 5 yıldan az ve 12 yıl üstü olan katılımcıların motivasyonları yüksek iken, 6-11 yıl arasında çalışanların motivasyonlarında düşüş tespit edilmiştir. Örgütsel açıdan en düşük ortalamaya yine 6-11 yıl çalışanlar sahip olsa da anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Soykenar (2008) çalışmasında meslekteki çalışma süresinin katılımcıların motivasyonları üzerine etkisi olup olmadığını incelemiştir. Motivasyon araçlarından yönetsel faktörler, bireysel faktörler ve iş ile ilgili faktörler açısından meslekteki çalışma süresine göre katılımcıların motivasyonları farklılık göstermemektedir.

Araştırmada katılımcıların görevlerine göre motivasyon algıları anlamlı şekilde değişmektedir. Soykenar (2008) çalışmasında sağlık personelinin motivasyonlarının meslek gruplarına göre anlamlı olarak değişmediğini bulmuştur. Bayar (2019) sağlık çalışanlarının görevlerinin, motivasyonun ekonomik ve örgütsel-yönetsel araçları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğunu ifade etmiştir. Aslanadam (2011) çalışmasında “İç Güdüsel Motivasyon” ve “Hedef İçselleştirme” değişkenleri için katılımcıların verdikleri yanıtlar arasında görevlerine göre anlamlı bir farklılık bulmuştur.

Araştırmada katılımcıların gelir seviyelerinin motivasyonlarını anlamlı şekilde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Doğanlı ve Demirci (2014) çalışmalarında katılımcıların motivasyon algıları ile gelir seviyeleri arasından anlamlı farklılık bulmuşlardır. Gelir seviyesi arttıkça motivasyonun da artacağını ifade etmişlerdir. Barutçu ve Sezgin (2012) çalışmalarında, katılımcıların ücret ve maddi ödülleri, motivasyon aracı olarak yüksek

ile çok yüksek tam ortasında bir yerde konumlandıklarını bulmuşlardır. Bu da gelirin katılımcıların motivasyonlarını etkilediğini göstermektedir. Geyik (2016)'nın sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların motivasyon algılarının gelir seviyesine göre anlamlı farklılık gösterdiğini ifade etmiştir.

Araştırmada katılımcıların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyetlerinin anlamlı olarak değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Tekingündüz, Top ve Seçkin (2015) Elazığ ilinde bir devlet hastanesinde görev yapan hastane çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada cinsiyetin işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Cotton ve Tuttle (1986) katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuştur. Araştırma sonucuna göre kadın katılımcıların işten ayrılma niyetleri erkeklere göre daha yüksek seviyede bulunmuştur. Şahin (2011)'in yaptığı çalışmada, katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak değişerek kadınların işten ayrılma niyetlerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Çankaya (2020) çalışmasında katılımcıların medeni durumlarının işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkilediğini bulmuştur. Sonuca göre bekarların evlilere göre daha yüksek düzeyde işten ayrılma niyetindedir. Aşkın (2014) Sağlık Bakanlığına bağlı Üsküdar'daki çeşitli hastanelerde görev yapan 250 katılımcı ile yürüttükleri çalışmada, katılımcıların medeni durumları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Araştırmada katılımcıların eğitim seviyesine göre işten ayrılma niyetlerinin anlamlı olarak değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Çınar, Şengül ve Koyucu (2016) İstanbul'un Avrupa yakasındaki iki sağlık kuruluşunda toplam 397 sağlık çalışanı üzerinde yürüttükleri çalışmada, katılımcıların eğitim seviyelerine göre işten ayrılma niyetlerinin anlamlı şekilde değiştiğini bulmuştur. Sonuç olarak da lise mezunlarının işten ayrılma niyetlerinin diğer eğitim seviyelerine göre daha yüksek olduğuna ulaşmışlardır. Yazıcıoğlu (2009) Ankara'da faaliyet gösteren 9 konaklama işletmesinden toplam 332 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmada, eğitim seviyeleri açısından çalışanların işten ayrılma niyetlerinin anlamlı olarak değiştiği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada katılımcıların yaşlarına göre işten ayrılma niyetlerinin anlamlı olarak değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Tekingündüz, Top ve Seçkin (2015) hastane çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların yaşlarına göre işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Bunun aksine Porter ve Steers (1973) çalışmalarında, yaş ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir negatif ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Çankaya (2020) Ankara ilinde özel bir hastanede 256 çalışana uyguladığı çalışmada katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre işten ayrılma niyetleri anlamlı olarak değişmektedir sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin meslekte çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Tekingündüz, Top ve Seçkin (2015) hastane çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların meslekte çalışma sürelerine işten ayrılma niyetlerinin anlamlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Baloch (2004) çalışmasında katılımcıların görev süreleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Uslu ve Aktaş (2017) İstanbul’da bir özel hastaneler zincirinde çalışan 359 sağlık personeli ile gerçekleştirdikleri çalışmada, katılımcıların mesleki kıdemleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı fark tespit etmişlerdir. Sonuca göre mesleğinde 1-5 yıl arasında çalışanların işten ayrılma niyetleri 16-20 yıl çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmada katılımcıların gelir seviyelerinin hem motivasyonlarını hem de işten ayrılma niyetlerini anlamı şekilde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Cotton ve Tuttle (1986) çalışmalarında regresyon analizlerden en yaygın olarak, birçok korelasyonun işten ayrılma ile olan ilişkisinin incelenen çalışan popülasyonuna göre değiştiği bulunmuştur. Çalışanlara ödenen ücretin iş tatmini ile ilişkisi genellikle daha düşük olsa da, bu ilişkinin de incelenen çalışanlara bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Hunde (2019) Oromia Bölge eyaletlerindeki bir fabrikada insan kaynakları profesyonelleri ve yöneticiler üzerinde yaptığı bir çalışmada, katılımcıların fabrikadan ayrılmalarının en büyük nedenin daha yüksek ücretli işlerin bulunması olarak açıklayarak gelirin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Popoola (2005) Nijerya Ondo devlet kamu hizmetinde kayıtlı, 240 yönetim personeli üzerinde yaptığı çalışmada motivasyon paralel olan iş doyumu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif yönde bir ilişki bulmuştur. Galletta (2011) araştırmasında, özerkliğinin hem içsel motivasyon hem de duygusal bağlılık ile olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuştur.

İyidemirci ve Aydın (2018), çalışmasında motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r = -0.275$ $p < 0.01$) bulmuştur. Tokgöz (2021) 318 otel çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların işten ayrılma niyeti ile motivasyon toplam puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki bulmuştur ($r=0.796$; $p=0.00<0.05$). Aynı zamanda, işten ayrılma niyeti ile “motive olamama” alt boyutu ($r=0.918$; $p=0.00<0.05$), “içsel motivasyon” alt boyutu ($r=0.649$; $p=0.002<0.05$), “dışsal düzenleme-sosyal” alt boyutu ($r=0.587$; $p=0.00<0.05$), “kişisel düzenleme” alt boyutunu ($r=0.690$; $p=0.00<0.05$), “dışsal düzenleme-maddesel” alt boyutu ($r=0.716$; $p=0.001<0.05$) ve “içe yansıtılan düzenleme” alt boyutu ($r=0.755$; $p=0.00<0.05$) arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulmuştur.

Martin (2011) ise, çalışmasında iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü ve negatif yönde bir ilişki tespit etmiş ve motive olmuş çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin azaldığını göstermiştir. Sajjad, Ghazanfar ve Ramzan (2013) Pakistan’da bankacılık sektöründe çalışan 106 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmada, motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki ($r= -0.367$ $p = 0.000$) bulmuştur. İşten ayrılma niyeti konusunda motivasyonun önemine dikkat çekmiştir. Baloch (2004) iş tatmini, çalışan motivasyonu ve işten ayrılmada değişkenlerin etkisini bulmak için korelasyon tekniğini kullanmıştır. İş tatminin motivasyonu arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

2003 yılında Houkes vd., duygusal tükenme, içsel çalışma motivasyonu ve işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerle alakalı çok örneklemeli araştırma yapmışlardır. Araştırma modeli, çalışma durumunun dört ana alanını (iş özellikleri, iş yükü, karşılanmamış kariyer beklentileri ve sosyal destek) ve üç önemli psikolojik sonucu (içsel iş motivasyonu, işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme) önermiştir. Daha özellikli olarak, içsel çalışma motivasyonunu zorlu iş özellikleriyle, duygusal tükenme yüksek bir iş yükü ve sosyal destek eksikliğiyle, işten ayrılma niyeti giderilmemiş

kariyer beklentileri ile tahmin edilmiştir. Bu hipotezler, iki periyod olarak bir yıl aralıklarla tam panel tasarım kullanılarak ve öğretmen ve banka çalışanlarına dağıtılan anketler aracılığıyla test edilmiştir. Çalışmaya 190 öğretmen ve 148 banka çalışanı katılmıştır. Araştırmadan çıkarılan sonuçlar, işten ayrılma niyeti ile giderilmemiş kariyer beklentileri arasında ters ilişkinin anlamlı olduğu, iş yükü artan öğretmen ve banka çalışanlarının duygusal tükenmişliklerinin yüksek olduğu, zorlu iş koşullarının içsel motivasyonu azalttığıdır.

Motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğuna ulaşan araştırmalar yanında anlamlı ilişkinin elde edilmediği çalışmalar da vardır. Örneğin, Acar (2004), İstanbul'un çeşitli ofislerinde görev yapan 140 mimar üzerinde yaptığı çalışmada hem içsel hem de dışsal motivasyon düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Çelenk (2018) Duygusal Emegın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü: İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma adlı çalışmasında işten ayrılma niyeti ile motivasyon arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır.

Literatürün incelenmesiyle özetlenen yukarıdaki çalışmalardan hareketle işten ayrılma niyeti ve motivasyon üzerinde farklı alanlarda birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Çalışmaların bulguları incelendiğinde, iş hayatında motive olmuş bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük, performans ve iş tatminlerinin ise yüksek olacağı söylenebilmektedir. Buna ek olarak çıkarılabilecek bir diğer sonuç, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti yüksek ise çalışanların motivasyon algılarının da yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağıdır.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Çalışan motivasyonunu arttırarak kurum verimliliğini de arttırmak konusunda yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Motive olma ihtiyacına zamanında cevap verilmeyen çalışanlar zamanla kurumu terk etme eğilimi göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma eyleminin en önemli göstergesi olarak kabul edilmiştir. İşten ayrılma eyleminin kurum açısından istenmeyen birçok etkisi vardır. Birey kurumdan ayrıldığında maddi ve manevi değerleri beraberinde getirmektedir. İşten ayrılma niyetinin eyleme dönüşmemesi konusunda motivasyonun etkisi yadsınamamaktadır.

Çalışmada çok boyutlu iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde, negatif yönlü ($r:-0.380$) ve anlamlı ($p<0.005$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre katılımcıların motivasyon algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinde de, anlamlı derecede düşüş gösterecektir. Çalışmada literatür (Olusegun, 2012; Martin, 2011; Houkes vd., 2003; Saygılı, 2018) ile benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışmada, ortalamalar 3 temel boyut açısından değerlendirildiğinde, Motive Olmama boyutunun 2.12 ± 1.396 , Kontrollü Motivasyon boyutunun 3.61 ± 1.497 ve Özerk Motivasyon boyutunun 4.75 ± 1.649 olarak bulunmuştur. Boyutlar arasında da en yüksek ortalamaya sahip boyutun, Özerk Motivasyon boyutu olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle katılımcıların içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışmada katılımcıların motivasyonları ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklerine göre kısmen farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Motivasyon algıları cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Katılımcıların motivasyonlarının eğitim düzeylerine, yaşlarına ve gelir seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim seviyesi artıkça motivasyon seviyesi artmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyeleriyle bağlantılı olan kurumdaki görevlerine göre diğer grubundaki çalışanların (güvenlik görevlisi, mutfak görevlisi, temizlik personeli) doktor ve idari personele göre daha az motive olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni olarak eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha iyi görev ve pozisyonlarda çalışıp daha yüksek gelir elde etmeleri gösterilebilir.

Çalışmada katılımcıların motivasyon algıları yaşlarına göre incelendiğinde, katılımcılardan 30 yaş ve altında olanların 41-50 yaş aralığında olanlara göre motivasyon algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, daha genç yaştaki sağlık çalışanlarının motivasyon algılarının yüksek olmasının nedeni olarak, hayattan beklentilerinin daha farklı olması dolayısıyla çalışmaya daha istekli olmaları gösterilebilir.

Katılımcıların motivasyon algıları kurumdaki ve meslekteki çalışma süresine göre değişiklik göstermektedir. Meslekte çalışma süresi 10 yıldan fazla olan katılımcıların motivasyon algılarının, çalışma süresi 5 ve daha az yıl çalışan gruplara göre daha düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumda çalışma süresi 10 yıldan fazla olan katılımcıların motivasyon algılarının, çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan çalışan gruplara göre daha düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre katılımcıların, kurumda ve meslekte çalışma süreleri arttıkça motivasyonlarının düşmesinin sebebi olarak çalışma koşulları ve sağlık çalışanlarının iş yükleri gösterilebilir.

Katılımcıların motivasyon algıları gelir gruplarına göre incelendiğinde 15.001 ve üstü gelir elde edenlerin motivasyon algılarının diğer gelir gruplarına göre motivasyon algılarına göre daha yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre bütün katılımcılar açısından gelirin kuvvetli bir motivasyon aracı olarak görüldüğü söylenebilmektedir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetleri cinsiyetlerine, medeni durumlarına, kurum ve meslekte çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Fakat katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin eğitim düzeylerine, yaşlarına ve gelir seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetleri eğitim gruplarına göre incelendiğinde, eğitim seviyesi artıkça işten ayrılma niyetinin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Buna duruma sebep olarak katılımcıların eğitim seviyeleri arttıkça daha yüksek pozisyonlarda çalıştıkları ve daha iyi çalışma koşullarına sahip oldukları gösterilebilir.

Çalışmada katılımcıların işten ayrılma niyetleri yaşlarına göre incelendiğinde, 31-40 yaş arasında olan grubun 30 yaş ve altı grubuna göre işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, sağlık çalışanlarının iş hayatlarına zamanla alıştıkları ve çalışma tecrübeleri artıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin gelir seviyelerine göre incelenmesiyle, gelir seviyesi fazla olan çalışanların diğerlerine göre daha düşük işten ayrılma niyeti gösterdiklerine ulaşılmıştır. Çalışanların yüksek ücret almayı, toplumdaki otorite ve saygınlıklarını artırıp geleceklerini garanti altına alan bir faktör olarak görmeleri nedeniyle böyle bir sonuca ulaşıldığı söylenebilir.

Çalışma sonucunda motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve sağlık çalışanlarının motivasyon algıları yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinde anlamlı derecede düşüş olacağına ulaşılmıştır. Ancak çalışmadan elde edilen sonuçla motivasyon algısının yükselmesi işten ayrılma niyetinin düşüşünün sadece %14.4'ünü açıklamaktadır. Başka bir ifade ise motivasyonu bir birim artan çalışanın işten ayrılma niyetinde -0.638 puanlık bir değişme söz konusudur. Buna göre; işten ayrılma niyetini ve personel devir oranını düşürmek isteyen sağlık kurumu yöneticilerinin motivasyona ek olarak niyeti etkileyen diğer faktörlere de odaklanması gerekmektedir.

6.2. Öneriler

Sağlık personelinin iş başarısını yükseltmeyi amaçlayan sağlık yöneticileri, başarılı olabilmek için sağlık personelinin motive eden faktörleri dikkate almalıdır. Sağlık hizmetlerinde en önemli üretim unsuru sağlık personeli olduğuna göre, yönetim sisteminde personelin iş başarısını artıracak düzenlemeler yapmak, sağlık hizmetlerindeki başarıyı artırmanın anahtarı olarak göze çarpmaktadır.

Sağlık kurumlarında yöneticiler, çalışanı motive etme konusunda kendilerine düşen sorumluluk ve görevin bilincinde olmalı, bu noktada yönetici çalışanı iyi analiz etmeli, istek ve ihtiyaçlarına zamanında cevap vermelidir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışanların içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğu dolayısıyla içsel motivasyonu destekleyici motivatörlerin desteklenmesi gerekmektedir.

Çalışanların dışsal motivasyonlarını da desteklemek için, özellikle sağlık kurumundaki iş yoğunluğu ve makine teçhizat kullanımındaki önemlilik düşünüldüğünde, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara daha güvenli çalışma koşullarının sağlanması gerekmektedir.

Motivasyonun en iyi belirleyicilerinden olan gelir için kamu hastanelerinde çalışanların gelir seviyelerinin yönetici tarafından arttırılması pek mümkün olmasa da yan hakların adil dağıtımı çalışanların verimli çalışmasını sağlamak açısından önem taşımaktadır.

Yöneticiler, çalışanların işten ayrılma niyetlerindeki artış veya azalışların nedenleri hakkında belli aralıklarla araştırmalar yapmalıdır. Bu araştırmalar sonrasında önüne geçilemeyecek sonuçların doğmasını engellemek açısından son derece önemlidir.

Sonraki çalışmalarda sağlık kurumlarındaki personelin motivasyon algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisi kamu ve özel sektörde karşılaştırılmalı olarak araştırılabilir. Çalışmanın birden fazla kurumda ve daha fazla çalışan üzerinde yürütülmesi araştırmayı daha gerçekçi kılmıştır.

KAYNAKLAR

- Acar D (2014). *Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Adair J (2013). Etkili Motivasyon. (Uyan S, Çev.), Babıali Kültür Yayınevi, İstanbul.
- 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):347-349. Erişim Adresi: dergipark.org.tr/en/download/article-file/84671
- Aksay B ve Ay Ü (2016). Yapısal Eşitlik Modellemesi Kapsamında Formatif ve Reflektif Ölçüm. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 1-21. Erişim Adresi: dergipark.org.tr/pub/cagsbd/issue/44636/554502
- Akyıldız H (2001). Ücret Yapısının Oluşumu. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Alkhraish M Y, Eivazzadeh N ve Yeşiltaş M (2023). The Impact of Burnout on Turnover Intention Among Nurses: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Hacettepe Journal of Health Administration*, 26(1), 8-10. Erişim Adresi: dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2266961
- Alkış H (2008). Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Kamu-İş*, 10 (2):79-96. Erişim Adresi: www.tuhis.org.tr/pdf/1024.pdf
- Ajzen I, Fishbein M (1973). Attitudinal and Normative Variables as Predictors of Specific Behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(1), 41-57. DOI: 10.1037/h0034440.
- Arslan F (2018). İşten Ayrılma Eğiliminde Ücrette Algılanan Eşitlik Ve Demografik Farklılığın İncelenmesi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 4(6): 259-274. ISSN:2149-178X Erişim Adresi: dergipark.org.tr/en/download/article-file/525990
- Aslanadam B (2011). *Sağlık Personelinin Motivasyon ve Buna İlişkin Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aşkın H (2014). *Mesleğe Adanmışlık, Örgütsel Sadakat ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.

- Barutçu S, Sezgin S (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2). 89-97. Erişim Adresi: dergipark.org.tr/tr/download/article-file/201626
- Baloch Q B (2004). Effects of Job Satisfaction On Employees Motivation & Turn over Intentions. *Journal of Managerial Sciences*, 2(1), 1-18. Erişim Adresi: qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/2_1/01_qadar_baloch.pdf
- Bayar M (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmetiçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama*. (Doktora Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Benson S G (2003). Understanding and Motivating Health Care Employees: Integrating Maslow's Hierarchy of Needs, Training and Technology. *Journal of Nursing Management*, 11(5), 315-320. Erişim Adresi: onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1046/j.1365-2834.2003.00409.x
- Bulutlar F, Öz E Ü (2010). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme. *Is, Guc: The Journal Of Industrial Relations & Human Resources*, 12(2), 78-80. DOI: 10.4026/1303-2860.2010.144.x
- Cotton J, Tuttle J (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70. Erişim Adresi: <file:///C:/Users/Casper/Downloads/EmployeeTurnovermeta-analysisandreview.pdf>
- Çankaya M (2020). Hastane Çalışanlarındaki İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(1). 121-143. ISSN: 2148-2586. Erişim Adresi: <http://79.123.184.155/xmlui/bitstream/handle/11491/5784/document%20%286%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Çekmecelioğlu H (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 23-39. Erişim Adresi: kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php
- Çelenk S (2018). *Duygusal Emegin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü: İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik A, Karaca A (2017). Hemşirelerde Ekip Çalışması ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin ve Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 14(4). 254-263. Erişim Adresi: file:///C:/Users/Casper/Downloads/KUHEAD_14_4_254_263.pdf

- Çiçek D (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve iş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çivilidağ A, Şekercioğlu G (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 149, 143-156. DOI: 10.13114/MJH.2017.326
- Çınar F, Şengül H, Koyucu R G (2016). Hastane Çalışanlarının Öğrenilmiş Güçlük Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(44), 1039-1045 Erişim Adresi: https://openaccess.izu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12436/2853/cinar_sengul_koyucu_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Çokluk Ö, Şekercioğlu G ve Büyüköztürk Ş (2021). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPPSS ve Lisrel Uygulamaları. 6. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Çöğür Ç H (2010). *İnşaat Sektöründe Proje Yönetiminin Kullanabileceği Motivasyon Araçları*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Demirtaş S (2005). *Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik Araçlarının Yeri*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- DeShields W O, Kara A, Kaynak E (2005). Determinants of Business Student Satisfaction and Retention in Higher Education: Applying Herzberg's Two-Factor Theory. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 128-139. DOI: 10.1108/09513540510582426
- Dirim C (2004). *Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Doğanlı B, Demirci Ç (2014). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 47-60. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/146155>
- Dündar S, Özutku H, Taşpınar F (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 105-119. Erişim Adresi: dergipark.org.tr/tr/pub/gaziticaretturizm/issue/49894/639554
- Ehtiyar R V, Ersoy A (2017). İş Görenlerin İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri: Antalya İli Örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, ISSN:1694-528X. 61: 441-454. Erişim Adresi: dergipark.org.tr/en/download/article-file/383745
- Ekinci N (2021). Türkiye'deki Sağlık Çalışanlarının Performansa Dayalı Ücret Uygulaması Hakkında Görüşlerine Dayalı Araştırmaların Değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, 2: 111-125. Erişim Adresi: dergipark.org.tr/tr/download/article-file/779691

- Eren E (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi. İstanbul.
- Eren E (1993). Yönetim Psikolojisi, Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Ergül F (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79. ISSN: 1304-0278 Erişim Adresi: dergipark.org.tr/tr/download/article-file/69870
- Erkan A (2011). Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması. *Maliye Dergisi*, 160: 423-425. Erişim Adresi: ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/021-1.pdf
- Galletta M (2011). Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The Mediating Role of Affecti ve Commitment, *Journal of Management Research*, 3(2), 1-19. DOI: 10.5296/jmr.v3i2.61
- Gambrel P A, Cianci R (2003). Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply In a Collectivist Culture. *The journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(2), 143-147 Erişim Adresi: <file:///C:/Users/Casper/Desktop/masllow.pdf>
- George D, Mallery M (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update. 10. Baskı, Boston: Pearson.
- Geyik B (2016). *Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Bilim Üniversitesi, İstanbul.
- Göksel A, Ayan B (2020) Araştırma Makalesi, Yeni Nesil İşte Nasıl Güdüleniyor? İş Motivasyonu Ekseninde X-Y Kuşaklararası Farklılaşma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(11), 885-899. DOI: 10.26677/TR1010.2020.610
- Gülhan T (1994). *Motivasyonda Manevi Faktörler*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Gürbüz S, Şahin F (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Hair J F, Black C W, Babin B J, Anderson R, Tatham R (2010). Multivariate Data Analysis: Pearson Education Limited.
- Houkes I, Janssen P M, Jonge J, Bakker A B (2003). Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion And Turnover intention: A Multi sample Longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76: 427-450. DOI: 10.1348/096317903322591578

- Hunde A (2019). Factors Influencing Employee Turnover and It is Effect on Organizational Performance: The Case of Harar Beer Factory, Oromia Regional States. (Research Thesis). Leadstar Collega, Harar.
- İyidemirci H, Aydın B (2018). Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3): 131-144 Erişim Adresi: dergipark.org.tr/en/download/article-file/562530
- Jackofsky E F (1984). Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model, *The Academy of Management Review*, 9(1): 74-83. Erişim Adresi: https://www.jstor.org/stable/pdf/258234.pdf?casa_token=QCE9ymfxhiYAAAAA:w5-G70pUCeU6hbHIESDMzIW3tkkYzWcciQVTkyv8XMh_eNU9J34OmCIjwGsjsKSd2p8qciMBZmg8TUwquOI1hWWBcC-ys_28Lyc498CXCbIekSgQxzvz
- Joarder H R, Ashraf M A (2012). Work Satisfaction and Employee Turnover Intentions: An Empirical Study. *East West Journal of Business and Social Studies*, 3: 18-31. Erişim Adresi: <file:///C:/Users/Casper/Downloads/WorkSatisfactionandEmployeeTurnoverIntention.pdf>
- Karaca Ö F (2017). *Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi), Medipol Üniversitesi, İstanbul.
- Karadağ M, Işık O, Akbolat M, Çelen Ö (2015). Örgütsel Bağlılık Açısından motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 40: 311-320. DOI: 10.9761/JASSS3052
- Karagöz Y (2017). SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği. Sivas: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karakaya A, Ay A F (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, C.Ü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1): .55-67 Erişim Adresi : kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php
- Kanten P (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 14. Erişim Adresi: <https://docplayer.biz.tr/17539184-Isyeri-nezaketsizliginin-sosyal-kaytarma-davranisi-ve-isten-ayrilma-niyeti-uzerindeki-etkisinde-duygusal-tukenmenin-aracilik-rolu.html>
- Keser A (2016). Çalışma Psikolojisi. Kocaeli: Umuttepe Yayınları. s. 183-238.

- Kıdak L, Aksaraylı M (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75-94. Erişim Adresi: <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423874648.pdf>
- Kutaniş R (2004). Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İ.İ.B.F Dergisi*, 5(1): 49. Erişim Adresi: dergipark.org.tr/en/download/article-file/1695010
- Küçüközkan Y (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 86-110. Erişim Adresi: dergipark.org.tr/en/download/article-file/626449
- Kocaoğlu M (2007). *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel T (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan basım.
- Kolasa B J (1979). İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş. (Tosun K, Aykar F, Somay T, Mentşe M, Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. s. 288
- Kolaylı G (2016). *Performansa Dayalı Ek Ücret Sisteminin İkinci Basama Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimleri Motivasyon Algularına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Konur Y D (2006). *İş Yerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Long C S, Thean L Y, Khairuzzaman W, Ismail W, Jusoh A (2012). Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581. Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/publication/286885633_Leadership_Styles_and_Employees'_Turnover_Intention_Exploratory_Study_of_Academic_Staff_in_a_Malaysian_College
- Luthans F (2011). Organizational Behavior: An Evidence- Based Approach, 12th edition, *Mc Graw-Hill Irwin*, s.161-165 ISBN: 978-0-07-353035-2 Erişim Adresi: bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior-_an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill_irwin-2010.pdf
- Martin J M (2011). *Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit*. (Doktora Tezi). Virginia Tech.
- Metin F (2021). *İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Güçlendirme: Bilişim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Mobley W H, Griffeth R, Hand H H, Meglino B M (1979). A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. DOI: 10.1037/0033-2909.3.493
- Morgan G, Leech N, Gloeckner G, Barrett K (2013). IBM SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation. 5. Baskı. Taylor ve Francis.
- Paşaoğlu D (2013). Yönetim ve Organizasyon. Kopal C ve Özalp İ (Editörler). Birinci baskı. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayını, s. 148-149.
- Pehlivan İ (1990). Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 23 (1). 163-173. DOI: 10.1501/Egifak_0000000841
- Pradifa A I, Welly J (2014). The Influence of Motivation Against Employee Turnover: Case Pt Melati, Pradifa and Welly, *Journal of Business and Management*, 3(1): 89-101. Erişim Adresi: <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1529579&val=2218&title=The%20Influence%20of%20Motivation%20Against%20Employee%20Turnover%20in%20an%20Organization%20Case%20PT%20Energi%20Mega%20Persada%20Tbk>
- Popoola S O (2005). Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions Among Records Management Personnel in Ondo State Civil Service, Nigeria. *IFE Psychologia: An International Journal*, 13(1), 24-38. Erişim Adresi: <https://doi.org/10.4314/ifep.v13i1.23659>
- Porter L W, Steers R M (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176. Erişim Adresi: <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Poyraz K, Kama B (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 149 Erişim Adresi: dergipark.org.tr/tr/download/article-file/194738
- Sachau D A (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4). 377-393. DOI: 10.1177/1534484307307546
- Sabuncuoğlu Z ve Tüz M (2001). Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Saracel N, Taşseven Ö, Kaynak E (2016). Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi, *Social Sciences Research Journal*, 5(1): 56-58 Erişim Adresi: dergipark.org.tr/en/download/article-file/208837

- Sajjad A, Ghazanfar H and Ramzan M. (2013). Impact of Motivation on Employee Turnover in TelecomSector of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, ISSN 2152-1034, 5(1): 77. Erişim Adresi: studocu.com/row/document/addis-ababa-university/human-resource-management/1011-employe-enhafgruuhyurs/48080369
- Saygılı A (2018). *Örgütlerde Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Seyrek H.İ, İnal O. (2017) İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1): s. 63-74 Erişim Adresi: dergipark.org.tr/tr/download/article-file/294788
- Shaw J D, Delery J E, Jenkins G D ve Gupta N (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511. DOI: 10.2307/256939 Erişim Adresi: <file:///C:/Users/Casper/Downloads/Shaw-Delery-Jenkins-Gupta1998AMJ.pdf>
- Singh P ve Loncar N (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, 65(3), 470-490. DOI: 10.2307/23078304
- Sobacı F, Kaban İ ve Özdağ E M. (2022). Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanı'nın Covid-19 Dönemine İlişkin Twitter Mesajlarının Çalışan Motivasyonu Bağlamında İncelemesi: LDA Temelli Konu Modelleme Yaklaşımı, *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(2): 202. Erişim Adresi: dergipark.org.tr/en/download/article-file/2536853
- Soykenar M (2008). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sökmen A (2016). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay yayıncılık.
- Şahin A (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 525-527. Erişim Adresi: dergipark.org.tr/en/download/article-file/1722236
- Şahin F (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 277-288. Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/publication/307798105_Lider-Uye_Etkilesimi_Ile_Isten_Ayrilma_Niyeti_Arasindaki_Iliski_Uzerinde_Cinsiyetin_Etkisi
- Şakar N (2013). Yönetim ve Organizasyon, Koparal C ve Özalp İ (Editörler). Birinci baskı. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayını, s. 148-149.

- Tabachnick B, Fidell L (2012). Using Multivariate Statistics. 6. Baskı. Boston: Pearson.
- Tekingündüz S, Top M, Seçkin M (2015). İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği. *Verimlilik Dergisi*, (4), 39-64. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/verimlilik/issue/21773/234017>
- Torun Y (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tutar H, Erdem A T (2020). Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkiye Ölçme Araçları Dizini, EA: <https://toad.halileksi.net/olcek/cok-boyutlu-is-motivasyonu-olcegi/>
- Uslu S, Aktaş H (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Sessizlik Etkileşiminde İş Güvencesi Memnuniyeti ve İş Güvencesi Endeksinin Aracı Rolü: Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1). 141-160. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/284606>
- Olğun S (2017). *Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Olusegun O S (2012). Influence of Motivation on Turnover of Library Personnel in Some Public Universities in South West Nigeria, *Library Philosophy and Practice*, s. 1-19 Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/publication/263806439_Influence_of_Motivation_on_Turnover_of_Library_Personnel_in_Some_Public_Universities_in_South_West_Nigeria#fullTextFileContent
- Öge E (2021). Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi ve Bu Etkide Ücret Tatmininin Aracılığının Araştırılması. *BMIJ*, 9(3), DOI: 10.15295/bmij.v9i3.1851
- Öğüt A, Akgemci T, Demirsel M T (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12): s. 287. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61776/923557>
- Ölçer F (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25: Erişim Adresi: dergipark.org.tr/en/download/article-file/66458

- Önen M, Kanayran H G (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum*, 5 (10) Erişim Adresi: dergipark.org.tr/en/download/article-file/307103
- Öztürk H, (2002) *Hemşirelerin Motivasyon ve Performans Düzeyleri*, (Doktora Tezi), İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk Z, İlman E Z (2015). Sağlık Yönetimi ve İşletmeciliği Bölümünde Okuyan Öğrencilerin Bölümü Tercih Nedenleri ile Beklenti ve Motivasyon Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 73-93. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/86115>
- Yanık O (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*. (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yazıcıoğlu İ (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30). 235-249. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/70150>
- Yeşil A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3): 158-180. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/627098>
- Yıldız M, Birgili F (2007). Muğla ve Menteşe Devlet Hastaneleri Yoğun Bakım Servislerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi*, 11(1), 1-9. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/260076>
- Yücel İ ve Demirel Y (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Olmalı!”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30480>
- Waterman A S (2005). When Effort Is Enjoyed: Two Studies of Intrinsic Motivation for Personally Salient Activities. *Motivation and Emotion*, 29(3), 165. DOI: 10.1007/s11031-005-9440

EKLER

Ek 1: ETİK KURUL ONAYI

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
TIP VE SAĞLIK BİLİMLERİ ETİK KURULU - 2 (SPOR,SAĞLIK) KARARI

Protokol No : 220069

Karar No : 53

Araştırma Yürütücüsü	Yüksek Lisans Öğrencisi BENSU YILDIZ
Kurumu / Birimi	MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ / SAĞLIK YÖNETİMİ
Araştırmanın Başlığı	Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Algılarının İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Nazilli İlçesi Örneği
Çalışmanın Yapılacağı Kurum ve Kuruluşlar	Nazilli Devlet Hastanesi
Başvuru Formunun Etik Kurula Geldiği Tarih	04.04.2022
Başvuru Formunun Etik Kurulda İncelendiği Tarih	İlk İnceleme Tarihi : 05.04.2022 1. Düzeltme Tarihi : 12.04.2022
Karar Tarihi	26.04.2022

KARAR : UYGUNDUR

AÇIKLAMA :Beyan edilen veri formlarının dışına çıkılmaması şartıyla araştırmanın uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.

Prof.Dr. Media SUBAŞI BAYBUĞA
Başkan

Doç. Dr. Ayşe KACAROĞLU VİCDAN
Üye

Prof.Dr. Baki Umut TUĞAY
Üye

Prof.Dr. Süleyman Murat YILDIZ
Üye

Doç.Dr. Gönül BABAYİĞİT REZ
Üye

Doç.Dr. Şeyda KIVRAK
Üye

Doç. Dr. Halil Evren ŞENTÜRK
Üye

Doç. Dr. GONCA KARAYAĞIZ MUSLU
Üye

Doç.Dr. SERAP DURUKAN KÖSE
Üye



Ek 2: KURUM İZİN ONAYI

T.C.
AYDIN VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

AYDIN İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - AYDIN SAĞLIK
HİZMETLERİ BİRİMİ
14/10/2022 09:11 - E-44021967 - 605.01 - 392



Sayı : E-44021967-605.01
Konu : Araştırma İzni (Dr. Öğretim Üyesi
Tuncay KÖSE, Bensu YILDIZ)

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : Bensu YILDIZ'ın 20/09/2022 tarihli dilekçesi.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Bensu YILDIZ, “**Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Algılarının İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi**” konulu tez çalışmasını, Dr. Öğretim Üyesi Tuncay KÖSE danışmanlığında, internet üzerinden (on-line) Nazilli Devlet Hastanesi çalışanları ile yapmayı planlamaktadır.

Söz konusu çalışma ile ilgili Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığının görüş yazısı ekte sunulmuş olup çalışmanın, Ekim 2022-Aralık 2022 tarihleri arasında yapılabilmesi hususunu; Olurlarınıza arz ederim.

Uzm. Dr. Mustafa EKİCİ
Sağlık Hizmetleri Başkanı

O L U R
Dr. Osman AÇIKGÖZ
İl Sağlık Müdürü

Eki: Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı yazısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 6406695f-7c67-4685-863e-b5334d7f0dad Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bokanligi-ebys>

Aydın İl Sağlık Müdürlüğü-Sağlık Hizmetleri Birimi

Bilgi için: HANİFE KAÇMAZ

Telefon: Faks No: 02562151611

HEMŞİRE

e-Posta: hanife.kacmaz@saglik.gov.tr İnternet Adresi:

Dahili Tel. Numarası: 1607

Telefon No: (0 256) 213 50 00



Ek 3: FORMLAR (VERİ / KAYIT FORMLARI / ANKET FORMLARI / vb.)

BİLGİLENDİRİLMİŞ OLUR FORMU

“Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Algılarının İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Kamu Hastanesi Örneği” adlı çalışma Bensu Yıldız tarafından gerçekleştirilecektir. Araştırma sağlık kurumu personelinin motivasyon algılarının işten ayrılma niyetleri üzerine etkisini saptamak amacıyla planlanmıştır. Bu araştırmaya katılmak gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmayı kabul ettikten sonra veri toplama formunu doldurmaya başlamış olsanız bile istemediğiniz takdirde çalışmaya katılmaktan vazgeçebilirsiniz. Formu eksiksiz doldurup araştırmacıya vermiş olmanız/göndermeniz çalışmaya katılma konusunda gönüllü olduğunuz anlamına gelmektedir.

Sizden elde edilen tüm bu bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Araştırma sonuçları kimlik belirtecek herhangi bir isim ya da işaret içermeyecektir. Bu araştırmada sizinle ilgili tutulan tüm kayıtlar gizli kalacaktır.

Bu nedenle soruların tümüne doğru ve eksiksiz yanıt vermeniz büyük önem taşımaktadır. Çalışma formu 3 bölüm 31 sorudan oluşmaktadır. Anketi tamamlamak yaklaşık 4 dk. zamanınızı alacaktır. Çalışma ile ilgili herhangi bir sorunuz olduğunda aşağıda iletişim bilgileri yer alan sorumlu araştırmacı Bensu Yıldız ile çekinmeden iletişime geçebilirsiniz.

Çalışmamız için zaman ayırarak bilim dünyasına verdiğiniz katkı için teşekkürler...

Sorumlu Araştırmacının

Unvanı, Adı Soyadı: Bensu Yıldız

Telefon Numarası:

Mail:

Katılımınız için teşekkür ederiz.

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER FORMU

1. Yaşınız?

() 30 yaş ve altı () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü

2. Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?

() Kadın () Erkek

3. Medeni durumunuz?

() Evli () Bekâr

4. Eğitim durumunuz?

() Lise () Yüksekokul () Lisans () Lisans Üstü () Doktora

5. Meslekteki çalışma süreniz?

() 1 yıldan az () 2-5 yıl () 6-9 yıl () 10 yıldan fazla

6. Kurumdaki çalışma süreniz?

() 1-5 yıl () 6-9 yıl () 10 yıldan fazla

7. Kurumdaki görevinizi belirtiniz.

() Doktor
() Hemşire
() Diğer Sağlık Personeli
() İdari Personel
() Diğer

8. Aylık Geliriniz?

() 6.001-9.000
() 9.001-12.000
() 12.001- 15.000
() 15.001 ve üstü

II. BÖLÜM: ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Bu sorulistesini “*Şuanki işinizden neden çabasırfediyorsunuz?*” sorusunudüşünerekyanıtlayınız.

[illegible]

III. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

Lütfen, aşağıda belirtilen ifadelere hangi ölçüde katıldığınızı belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	1	2	3	4	5
2. Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	1	2	3	4	5
3. Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
4. İşimden ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5

Ek 4: ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı : Bensu Yıldız
Yabancı Dili : İngilizce
Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl) : Lisans (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi /
2020)
Lise : Nazilli Menderes Anadolu Lisesi
Lisans : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Yüksek Lisans :
Çalıştığı Kurum / Kurumlar ve :
Yıl
Yayımları (SCI ve diğer) :
Diğer Konular :