



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI

**ACİL SAĞLIK HİZMETLERİ SUNUCULARINDA MOTİVASYON
FAKTÖRLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAŞİM BERKİTEN

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. COŞKUN İKİZLER

ANKARA

2020

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI

**ACİL SAĞLIK HİZMETLERİ SUNUCULARINDA MOTİVASYON
FAKTÖRLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAŞİM BERKİTEN

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. COŞKUN İKİZLER


ANKARA

2020

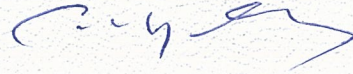
KABUL VE ONAY

Haşim BERKİTEN tarafından hazırlanan "Acil Sağlık Hizmetleri Sunucularında Motivasyon Faktörlerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi" başlıklı bu çalışma, 06.02.2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Güner KOÇ AYTEKİN -Başkan



Prof. Dr. Coşkun İKİZLER- Danışman



Doç. Dr. M. Ali AKTAŞ- Üye



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.


Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY
1999
ANKARA
Enstitü Müdürü

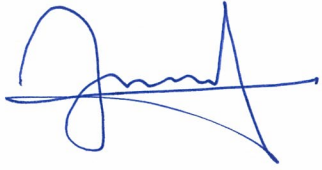


BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tez çalışmamın tamamı her yerden ve süre kısıtlaması olmaksızın erişime açılabilir.

Haşim BERKİTEN



TEŞEKKÜR

Gerek tez çalıőmamda gerekse yüksek lisans ders aőamamda destekleri ve katkıları ile bana yol gösteren saygıdeğer hocam Prof. Dr. Coşkun İKİZLER'e, seminer dönemim esnasında, akademik çalıőmamda beni aydınlatan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Güner KOÇ AYTEKİN'e ve Ufuk niversitesi'ndeki bütün hocalarıma teőekkürü büyük bir içtenlikle sunarım.

Bugünlere ulaőmamda emeği olan bütün hocalarıma ve bana her Őeyden önce insan olma, insana değer verme, saygı duyma ve her canlıya Őefkat göstermeyi öğreten sevgili aileme de sonsuz teşekkür ederim.

Üzerimde maddi ve manevi emeği olan herkese Őükranlarımı sunarım. İyi ki varsınız...

ÖZET

BERKİTEN, Haşim: Acil Sağlık Hizmetleri Sunucularında Motivasyon Faktörlerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2020

Bütün dünya toplumları için vazgeçilemez unsurlardan olan acil sağlık hizmetlerinde, ülkemizde ve dünyada son yıllarda acil tıbbın gelişimiyle birlikte önemli değişimler ve gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerin çoğunluğu, ülkemizde özellikle hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde yaşanmıştır. Gelişmiş ve uygar ülkelerin sağlık istatistikleri göz önüne alındığında, acil sağlık hizmeti sunucularının bu hizmetlerdeki önemi büyüktür. Sağlık hizmetleri; yüksek uzmanlaşma ve insanla sunulan hizmetler olduğundan, özellikle iyi yetişmiş, tam olarak işine odaklanmış, örgüt kültürünü benimsemiş ve yüksek düzeyde motive olmuş hizmet sunucularının bu hizmette katkısı çok büyüktür.

Bütün işletmeler için önem arz eden etkin, verimli, kaliteli bir hizmet sunumu ve sıfır hata anlayışı acil sağlık hizmetleri için hayati denilebilecek derecede öneme sahiptir. Çünkü acil sağlık hizmetleri sunumunda ortaya çıkan ve küçük görülebilen bir hatanın bile bir insanın hayatına mal olabilme riski vardır. Bu yüzden bu hizmeti sunan acil sağlık hizmeti sunucularının, mesleklerini icra ederken her türlü kaygı ve sorunlarından mümkün olduğunca uzak tutulması, onların motivasyon düzeylerine bağlıdır.

Müşteri ihtiyaçlarını tatmin ederek, müşteri memnuniyetini sağlamak için, üretim sürecine sistematik olarak bütün işletme paydaşlarının ortak katkı sunması olarak tanımlanan toplam kalite yönetimi (TKY), son yıllarda acil sağlık hizmetlerinde de önem kazanmıştır. Bu yaklaşımda bütün hizmet sunucularının kalite sürecine katkı sunması gerekmektedir. TKY'nin önemle üzerinde durduğu konulardan biri de çalışanların kalite sürecine tam olarak katkı sunabilmesi için, onların tam anlamıyla işletme hedefleri doğrultusunda motive edilmesi, yani güdülenmesidir.

Anahtar Sözcükler: Sağlık, Acil Sağlık Hizmetleri, Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Motivasyon

ABSTRACT

BERKİTEN, Haşim: Effect Of Motivation Factors On Total Quality Management In Emergency Health Services Servers, Master's Thesis, Ankara, 2020

In recent years, thanks to developments in medicine, significant changes and developments have occurred in emergency medical services that is one of the irreplaceable things for all the societies over the world. In our country, most of these changes have occurred in pre-hospital emergency medical services. When health statistics of developed and civilised countries are taken into account, we notice that emergency medical services personnel are very important in these services. Because medical services are based on human labour, it requires personnel who adopted organizational culture, highly motivated and highly concentrated.

A quality and effective performance that is very crucial for all minor industries is much more important for medical services. Because even a very little mistake can be cause of death in medical services. So medical services personnel should be away from stress or anxiety and they should be highly motivated when they perform their profession.

Total Quality Management (TQM) that is a principle based on customer satisfaction and equal contribution of all operation personnel to the production process has come into prominence in emergency medical services in recent years. In this discipline, all service providers should contribute to quality process. One of the issues that Total Quality Management dwell on is motivating of personnel in accordance with the targets of company for that they can make enough contribution to the production process.

Key Words: Health, Emergency Medical Services, Quality, Total Quality Management, Motivation.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	4
1.1 Acil Sağlık Hizmetlerinin Tanımı ve İlgili Kavramlar	4
1.2 Acil Sağlık Hizmetlerinin Amacı	6
1.3 Acil Sağlık Hizmetlerinin İşleyişi	7
İKİNCİ BÖLÜM	8
2. MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYONUN ÖNEMİ	8
2.1 Motivasyon Kelimesinin Tanımı ve Önemi	8
2.1.1 Motivasyon Kelimesinin Tanımı	8
2.1.2 Motivasyonun Önemi	9
2.2 Motivasyon Faktörleri	12
2.3 Motivasyon Çeşitleri	16
2.4 Motivasyon Teorileri ve Bilimsel Yaklaşımlar	18
2.4.1 Kapsam-İçerik Teorileri (İçsel Faktörlere Ağırlık Veren Teoriler)	20
2.4.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı (Maslow)	21
2.4.1.2 Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)	22
2.4.1.3 Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı	23
2.4.1.4 David Mc. Celland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	25
2.4.2 Süreç Teorileri (Dışsal Faktörlere Ağırlık Veren Teoriler)	26
2.4.2.1 Vroom – Ümit Bekleyiş Teorisi	26
2.4.2.2 Lawler ve Porter-Geliştirilmiş Ümit Kuramı	27
2.4.3.3 Adams-Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı	28
2.4.3.4 Edwin Locke-Amaç Teorisi	29
2.5 Motivasyon ve Liderlik ilişkisi/Yönetişim Kavramının Motivasyona Etkisi	30
2.5.1 Motivasyon Liderlik İlişkisi	30

2.5.2 Yönetişim Kavramının Motivasyona Etkisi.....	31
2.6 İş görenleri Motive Etme Nedenleri.....	32
2.7 Motivasyon Süreci.....	34
2.8 Yönetim Teorilerinin Motivasyonla İlişkisi.....	37
2.8.1 Klasik Yönetim Yaklaşımı (1880-1930).....	38
2.8.1.1 Bilimsel Yönetim (Taylorizm).....	38
2.8.1.2 Yönetim Süreci Teorisi (H. Fayol).....	40
2.8.1.3 Bürokrasi Modeli (Max Weber).....	41
2.8.2 Neo Klasik Yaklaşımı (İnsan İlişkileri Yaklaşımı 1930-1950).....	42
2.8.2.1 E. Mayo Hawthorne Araştırmaları.....	43
2.8.2.2 Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları.....	43
2.8.3 Modern Yönetim Yaklaşımları Dönemi (1950-1980).....	45
2.8.3.1 Sistem Yaklaşımı.....	46
2.8.3.2 Durumsallık yaklaşımı.....	47
2.8.4 Çağdaş (Post Modern) Yönetim Düşüncesi (1980 sonrası).....	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	50
3.ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNDE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ, MOTİVASYONUN KALİTEYE ETKİSİ	50
3.1 Acil sağlık Hizmetlerinde İş Yaşam Kalitesi, İş doyumu ve Tükenmişlik Sendromunun Motivasyona Etkisi.....	50
3.1.1 İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi.....	50
3.1.2 İş Doyumu ve Motivasyon İlişkisi.....	52
3.1.3 Tükenmişlik Sendromunun Motivasyona Etkisi.....	55
3.2 Acil Sağlık Hizmeti Sunucularında Öne Çıkan Motivasyon Faktörleri.....	58
3.3 Motivasyonun Toplam Kalite Yönetimine Etkisi.....	67
3.3.1 Kalitenin Tanımı.....	67
3.3.2 Kalitenin Gelişim Aşamaları.....	69
3.3.3 Toplam Kalite Yönetimi (TKY).....	71
4.ACİL SAĞLIK HİZMETLERİ SUNUCULARINDA ÖNE ÇIKAN MOTİVASYON UNSURLARI VE BU UNSURLARIN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ETKİSİ	75
4.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	75
4.2 Araştırmanın Türü.....	75
4.2.1 Araştırmanın Zamanı ve Yeri.....	76
4.2.2 Araştırmanın Yığın ve Örneği.....	76
4.2.3 Veri Toplama Aracı ve Yöntemleri.....	76
4.3 Verilerin Analizi.....	76
4.4 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	77

4.5 Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	77
4.5.1 Faktör Analizi.....	77
4.5.2 Güvenilirlik Analizi.....	78
4.5.3. Betimsel Analizler.....	79
SONUÇ	98
KAYNAKÇA	102
EKLER	116
ÖZGEÇMİŞ	116



TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	22
Tablo 1: Herzberg'in Motivasyon Faktörleri	23
Tablo 2: C. Alderfer'in ERG yaklaşımı	25
Tablo 3: Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	25
Şekil 2: Motivasyon Süreci	35
Tablo 4: Fayol'un Yönetmel İlkeleri	41
Tablo 5: D. Mc. Gregor'un X ve Y Teorisi.....	44
Tablo 6: Faktör Analizi	78
Tablo 7: Yenilenmiş Faktör Analizi.....	78
Tablo 8: Güvenilirlik Skoru	79
Tablo 9: 21 Madde ile İlgili Cronbach's Alpha Değeri	79
Tablo 10: Örneği Çıkacak Kişilerle İlgili Cinsiyet Dağılımı	80
Tablo 11: Yaş Dağılımları.....	80
Tablo 12: Medeni Durum Dağılımı.....	81
Tablo 13: Çalışılan Ünite Dağılımı	81
Tablo 14: Meslek Dağılımları	81
Tablo 15: Eğitim Durumu Dağılımları.....	82
Tablo 16: Mesleki Tecrübe Dağılımı	82
Tablo 17: İş Kazası veya Meslek Hastalığı Dağılımı.....	83
Tablo 18: Fiziksel Şiddet Cevap Dağılımı	83
Tablo 19: Bağımsız Değişken Cevap Ortalaması	84
Tablo 20: Ölçek Betimleyici Analizi	85
Tablo 21: Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	96
Tablo 22 : Hiyerarşik Regresyon Analizi 2.....	97

KISALTMALAR LİSTESİ

ASH: Acil Sağlık Hizmetleri

ASHY: Acil Sağlık Hizmetleri Yönetimi

ATT: Acil Tıp Teknisyeni

AABT: Acil Ambulans Bakım Teknikleri- Paramedik

KKM: Komuta Kontrol Merkezi

SS: Sayfa Sayısı

S: Sayfa

Vd.: Ve diğerleri

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

SDP: Sağlıkta Dönüşüm Programı

MÖ: Milattan önce

GİRİŞ

Sağlık hizmetlerine verilen önem bir ülke için en önemli gelişmişlik düzeyi göstergelerindedir. Sağlıklı yaşama hakkı ise her birey için temel bir insan hakkıdır. Bu yüzden her ülke kendi demografik, coğrafi, ekonomik ve diğer özelliklerine uygun olan sağlık sistemi modelini benimsemekte ve bu doğrultuda milli gelirinin önemli bir kısmını da sağlık hizmetlerine aktarmaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü, sağlığı, “yalnızca hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil aynı zamanda bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik durumu olarak tanımlamaktadır (Soykenar, 2008, s.48). Sağlık hizmetlerinde öncelikli hedef koruyucu sağlık hizmetleri (aşılama vb.) ile kişiler hasta olmadan önlem almaktır. Bu önlem her toplum için hem maddi ve hem de manevi anlamda daha yararlıdır. Tedavi edici sağlık hizmetlerinde de hastalanan ve yaralanan kişilerin sağlıklarına mümkün olan en iyi düzeyde ulaştırılması hedeflenmektedir. Sağlık kurumlarının günümüz şartlarında çevresi diğer sektörler gibi çok hızlı bir değişime uğramaktadır. Bu değişime ayak uydurabilmeleri de toplumun sağlığı ve kalite hedefleri için önemli bir koşuldur. Kurumları bu hedeflere ulaştırabilecek en önemli faktör de ilgili hizmeti sunan sağlık personelleridir.

Sağlık hizmetleri, yoğun teknoloji, yüksek uzmanlaşma ve insanla sunulan hizmetlerdir. Bu nedenle herhangi bir sağlık tesisinin sadece yüksek teknoloji kullanarak; kaliteli, verimli, etkin ve dünya standartlarına uygun bir sağlık hizmeti sunamayacağı bir gerçektir. Özellikle sağlık hizmetleri sunucularının, hasta ve hasta yakınlarına karşı tüm davranış ve tutumları gerek hasta memnuniyeti gerekse toplam kalite yönetimi prensiplerine uygun bir sağlık hizmeti sunmak açısından tartışmasız çok büyük bir öneme sahiptir. Tüm sağlık kurum ve kuruluşlarının temel hedeflerinden olan toplam kalite yönetiminin sağlanabilmesi için; bütün hizmet sunucularının bu kalite sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Sağlık tesislerinin başarısı için çalışanların başarısı mutlak bir gerekliliktir.

Bir ülke için en önemli gelişmişlik ve kalkınmışlık düzeyi göstergelerinden bir tanesi de sağlık hizmetleridir. Sağlık hizmeti sunumunda ortaya çıkabilecek çok küçük bir hata ya da ihmal sonucu birçok insan hayatını kaybedebilir yahut sakat kalabilir. Böylesine kritik ve zor bir görevi üstlenen sağlık

hizmeti sunucularının motivasyon düzeyinin yeterliliği hem hastalar için hem de kurumlar ve devletler için yararlı olacaktır (Soykenar, 2008, s.61).

TKY ile alakalı çalışmalarda iç müşteri olarak kabul gören sağlık çalışanlarının memnuniyeti ve dolayısıyla motivasyonu büyük önem arz etmektedir. Sadece sağlık kurumları için değil tüm hizmet sektörleri için çalışanlar, en önemli emek unsuru ve kaynaktırlar. Bu açıdan çalışanların motivasyonu ne ölçüde memnuniyete dönüşürse, müşteri(hasta) memnuniyeti de o ölçüde artacaktır.

Çalışanların tüm bilgi ve becerileriyle sağlık hizmetleri sunumuna katılmaları için uygun koşulların yerine getirilmesi gereklidir. Bu koşulların neler olduğunu araştırıp ortaya koymak ise şüphesiz, sağlık yöneticileri için oldukça önemli bir görevdir. Çalışanların sorunlarını ve ihtiyaçlarını belirleyerek çözüme kavuşturmak; etkin ve verimli bir sağlık hizmeti sunumunun kapılarını açabilecektir. Zira sorunlarından uzaklaşan hizmet sunucuları ya da başka bir ifade ile iş görenler tamamen işine odaklanacak, tam bir kurum kültürü ile işletmenin ortak hedeflerine yönelecektir. Motive olmuş hizmet sunucuları; toplam kalite yönetimini hedef edinmiş bir sağlık tesisi için mutlak başarı faktörüdür.

Tüm sağlık birimleri içinde en kaotik, en stresli, en yoğun, hataya en az yer olan, yaşamsal risklerin en yüksek olduğu ve bu riskleri en aza indirmek için yoğun çaba gösterilen acil sağlık hizmetleri birimleri; sağlık hizmetleri sunucuları açısından birçok risk taşımaktadır. Hasta ve hasta yakınlarının telaşlı, ajite çoğu zaman da saldırgan tutumları, iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili önlemlerin yetersizliği, malzeme ve ekipman yetersizliği/uygunsuzluğu, nitelikli çalışan personelin azlığı, uzun çalışma saatlerine bağlı uykusuzluk ve yorgunluklar buna bağlı sağlık sorunları, yönetsel ve ekiple ilgili iletişim sorunları tüm bu risk faktörlerden sadece bazılarıdır. Bu zorlu şartlarda özveri ile çalışan sağlık hizmetleri sunucularının sorunlarının tespit edilerek ivedilikle çözüme kavuşturulması, toplam kalite yönetimi hedeflerine ulaşmak adına çok büyük bir adım olacaktır.

Özellikle son 30-40 yıl içinde büyük önem kazanmış, ülkemizde ve dünyada çok hızlı gelişim göstermekte olan acil sağlık hizmetlerinde, birçok sorun çözüme kavuşmuş olsa da günümüzde gerek çalışma şartları açısından gerekse işleyiş açısından ciddi problemler mevcuttur. 7 gün 24 saat hizmet veren bu birimlerin

farkını, diğer tüm işletmelerden ve sağlık birimlerinden ayırabilmek; sorunların çözümü adına önemli bir adım olacaktır.

Bu çalışmada acil sağlık hizmetleri ve ilgili bazı terimler tanımlanarak, motivasyon kavramı ele alınıp, toplam kalite yönetimi açısından yorumlanacaktır.

Çalışmanın temel hedefi; tüm toplumlar için vazgeçilemez, ertelenemez ve değeri tartışılmaz olan acil sağlık hizmetlerinde, toplam kalite yönetiminin sağlanabilmesi adına, motivasyon faktörlerini ortaya koymak ve motive olan bir sağlık hizmetleri sunucusunun kurumun kalite hedeflerine yapabileceği olumlu katkıya dikkat çekmek olacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

1.1 Acil Sağlık Hizmetlerinin Tanımı ve İlgili Kavramlar

Acil Sağlık Hizmetleri: Ani bir hastalık ve yaralanma durumunda, alanında eğitilmiş kişilerce, gerekli tıbbi araç ve gereç kullanılarak olayın meydana geldiği yerde, transport (taşıma-nakil) sırasında, sağlık kurum ve kuruluşlarında sunulan tüm sağlık hizmetleridir (ASHY madde 4-i, Değişik: RG-24/3/2004-25412).

İlk Yardım: Herhangi bir kaza ya da hayatı tehlikeye düşüren hastalık durumunda, sağlık ekibi tarafından tıbbi destek sağlayıncaya kadarki sürede, hasta/yaralı kişinin hayatta kalabilmesi ya da durumun daha kötüye gitmesini önleyebilmek amacıyla olay yerinde, ilaç ve tıbbi gereç kullanmadan eldeki imkanlarla yapılan ilaçsız ve hayat kurtarıcı uygulamalardır (<http://www.ilkyardim.org.tr>, erişim: 19.03.2019).

Acil Yardım: Acil sağlık hizmetleri alanında gerekli eğitimi almış kişilerce, ilgili tıbbî araç ve gereçle olay yerinde ve sağlık kuruluşuna sevk esnasında sunulan hizmetlerdir (ASHY Resmî Gazete: 11.05.2000 – 24046, tanımlar madde: 4 j).

ASH, hastane öncesinde 112 Acil Sağlık Hizmetleri tarafından sunulur. 112 ASH ekipleri, hasta ve yaralıyı gerekli tedavisi yapıldıktan sonra, en yakın ve en uygun sağlık kuruluşuna sevk ederler. Bu aşamadan sonraki gerekli acil tedavi ise; ilgili sağlık kuruluşu bünyesinde yer alan acil servis ekiplerince yapılır. Buradan anlaşılacağı üzere, acil sağlık hizmetleri sunumundaki iki aşamadan ilki; hastane öncesinde 112 ASHİ ekiplerince, ikincisi ise bir sağlık kuruluşunun acil servisinde sunulur.

Hastane öncesi acil sağlık hizmetleri; Hasta ve yaralıların herhangi bir sağlık kuruluşuna sevkinden evvel veya sevki esnasında sunulan acil sağlık hizmetlerin bütünüdür (Batı, 2012, s.3).

Hastane Acil Servisleri: Gerek resmi gerekse özel sağlık hizmetleri bünyesinde kurulan (2. Ve 3. Basamak sağlık kuruluşları bünyesinde) ve acil sağlık hizmetleri sunan birimlerdir. Bu birimler kendilerine ayaktan/yatarak doğrudan

başvuran veya 112 ASH birimi ekiplerince ulaştırılan hasta/yaralılara gerekli acil tıbbi tedaviyi sunmak, hizmetle alakalı gerekli kayıtları yapmak ve gerekli hallerde ilgili birimlere bildirim yapmakla sorumludur (Değişik: RG-15/03/2007-26463).

Acil servisler; hastane baş tabibinin teklifi ve valilik tarafından verilen olurla açılan, bünyesinde ilgili hizmeti sürekli olarak sunabilecek personele sahip kuruluşlardır. ASH yönetmeliğince kurulurlar, ikinci ve üçüncü basamak sağlık kuruluşlarının bünyesinde yer alan birimlerdir (Ashy madde d. 7, c). Ancak özellikle son yıllarda birçok acil sağlık hizmeti sunan birimin, görevini tam anlamıyla yerine getiremediği görülmektedir. Bunun başlıca nedeni ise acil sağlık hizmetlerinin amacı dışında kullanılması yani poliklinik hastasının acil servise başvurmak suretiyle acil servis hizmetlerinin mevcut yoğunluğunun artırılması ve hizmet sunumunu zorlaştırarak, gerçek acil hizmet gerektiren hastaya ulaşımın olanaksızlaşmasıdır (Düzova, 2015, s13).

İstasyon; Acil sağlık hizmeti sunan personelin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde ve ilgili mevzuata göre düzenlenmiş birimlerdir. Kendi içerisinde A-B-C tipi olarak ayrılır. Sağlık personeli için hem malzeme ve ilaç deposu hem de barınma ihtiyacı açısından gerekli ekipmanlarla donatılmıştır.

112 Acil Sağlık Hizmetleri istasyonlarında; doktor, Paramedik (AABT) ve ATT görev yapmaktadır. Her birinin görev tanımları, yetki ve sorumlulukları birbirinden farklıdır ve ilgili yönetmelikçe belirlenmiştir.

Merkez (Komuta Kontrol Merkezi-KKM); Acil bir hastalık ya da yaralanma durumlarında, vatandaşların çağrısını cevaplayan, çağrıyı değerlendiren ve buna göre en uygun ekibi olay mahalline yönlendiren birimlerdir. Ayrıca o ildeki ambulans görevlendirmeleri, sevk ve idaresi KKM birimince yapılır. Merkez ya da Komuta Kontrol Merkezi olarak isimlendirilir (Düzova, 2015, s.3).

Ekip; 112 ASH istasyonunda görev yapan doktor, paramedik, att, sürücü vd. olmak üzere sağlık görevlilerinden oluşan hizmet sunum ekibi.

Her bir 112 ekibi çoğunlukla üç kişiden oluşmaktadır. Bir kişi sürücü olarak ön kabinde diğer iki sağlık personeli ise arka kabinde acil sağlık hizmeti sunucusu olarak görev yapar. Ambulans sürücüsü normal sürücü olduğu gibi ATT ve paramedik sürücü de olabilmektedir. ATT'nin görev tanımında gerekli hallerde

sürücülük yapar ibaresi yer almaktadır. Ayrıca ilgili personellerin sürücü belgeleri ve ASTE (Ambulans sürüş teknikleri eğitimi) olarak adlandırılan hizmet içi eğitimleri büyük oranda mevcuttur.

Triaj; Fransızca bir terim olup önem sırasına göre ayırmak/ayırt etmek anlamına gelir. Acil sağlık hizmetleri içinse triajın önemi oldukça hayatidir. Çok sayıda hasta/yaralının ortaya çıktığı vakalarda, hangisinin öncelikli tedavi ya da transport ihtiyacı olduğunun tespit edilerek, sahada ve sağlık kuruluşunda öncelik sırasına uygun olarak ivedilikle yapılan kodlama işlemidir (ASHY, 1. Bölüm, Madde: 3, y, Ek: RG 24/3/2004- 25412).

Acil sağlık hizmetlerinde triaj kavramı hem 112 ASH için hem de hastane acil servisleri için büyük önem taşımaktadır. Zira triaj yapılarak hasta/yaralıların aciliyet sıralamasına göre bir renk kodu verilir ve bu renk koduna göre müdahale önceliği belirlenir. En acil olan hasta/yaralıya ilk olarak müdahale edilir ve en hafif olana ise en son müdahale edilir böylece acil sağlık hizmetleri için büyük önem taşıyan zaman kavramı en efektif şekilde kullanılarak ivedi bir hizmet sunumu gerçekleştirilir.

Hasta: Acil sağlık hizmetlerine ihtiyacı olan hasta ya da yaralı kişi. Fiziksel, mental ve sosyal yönden iyilik halinde olmayan kişi/kişiler.

1.2 Acil Sağlık Hizmetlerinin Amacı

Acil sağlık hizmetlerinin amacı, Acil sağlık Hizmetleri Yönetmeliği'nce ; acil sağlık hizmetlerinin yurt sathında eşit, ulaşılabilir, kaliteli, süratli ve verimli olarak yürütülmesini sağlamak amacıyla, sağlık hizmeti sunan ve sağlık hizmeti ile ilgili olan bütün kurum ve kuruluşların uymakla mükellef oldukları esaslar ile bu kuruluşlar arasında koordinasyon temin edilmesine ve Bakanlık tarafından yürütülecek olan acil sağlık hizmetlerinin sevk ve idaresine dair usul ve esasları belirlemektir (ASHY, Birinci Bölüm, madde:1, erişim:17.03.2019).

Acil sağlık hizmetleri, bu hizmetlere ihtiyaç duyan hasta ve yaralılara gerekli ve uygun tıbbi tedaviyi, en kısa süre içerisinde sunmayı hedeflemektedir. Bu hizmetlerin etkin, verimli, sıfır hata ve yüksek kalite ile sunulması büyük öneme sahiptir. Ayrıca acil sağlık hizmetlerine ihtiyaç duyan hastaların hayati riski bulunduğundan, çok kısa sürede tıbbi tedaviye ihtiyacı vardır. Bu nedenle söz

konusu hizmetlerde zaman kavramı büyük önem taşımakta, ‘‘ivedilik’’ en anahtar kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmetlerin eşit olarak sunulması, ayırım gözetilmemesi ise; bu hizmete ihtiyaç duyan kimselerin din, dil, ırk, mezhep, renk gibi hiçbir farklılığını dikkate almaksızın gereken hizmetin sunulmasıdır.

1.3 Acil Sağlık Hizmetlerinin İşleyişi

Acil sağlık hizmetlerinin işleyişi hastane öncesinde 112 acil sağlık hizmetleri ile, hastane bünyesinde ise; hastane acil servisleri vasıtasıyla yürütülmektedir. Hasta/yaralı ya da yakınları tarafından hastane öncesi acil sağlık hizmetlerine; ‘‘112’’ acil çağrı numarası aracılığıyla 7 gün 24 saat ücretsiz olarak erişebilmektedirler. Ayrıca 112 acil sağlık hizmetleri istasyonlarına ayaktan başvurmak suretiyle de hizmet alınabilmektedir.

Vatandaşlar, hastane bünyesinde sunulan acil sağlık hizmetlerine de hem ayaktan kendi imkanları ile hem de 112 acil sağlık hizmetlerince ulaşabilmektedirler.

Türkiye’de acil sağlık hizmetlerinde hizmetin akışı şu şekilde gerçekleşmektedir: ‘‘Acil sağlık hizmetine erişmek için ilk aşama, Komuta Kontrol Merkezine (KKM) yapılan çağrıdır. Bu çağrı 112 kodlu telefon numarası ile ücretsiz olarak yapılabilmektedir. Çağrı esnasında ilgili vakanın durumu, konumu ve hasta/yaralı sayısı gibi bilgiler iletilir ve bu bilgiler merkezce değerlendirilir. Bu bilgiler ışığında ambulans hizmeti gerekip gerekmediğine tabip karar verir. Sonrasında ise hizmet akışı şu şekildedir; yönlendirme (uygun 112 ASHİ ekibinin bilgilendirilip yönlendirilmesi), talebin karşılanması, acil servise nakil (nakil gerekmezse yerinde müdahale veya nakil reddi), acil serviste işlemlerin yapılması ve gerekli kayıtların tutulmasından ibarettir (ASHY, 2007, m.18-19-20-21-22-23-24).

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

2.1 Motivasyon Kelimesinin Tanımı ve Önemi

2.1.1 Motivasyon Kelimesinin Tanımı

Motivasyon kelimesinin Türkçe karşılığını bulmak oldukça zordur. “Motive” kelimesinden türetilmiş olan kavramın kökeni Fransızca ve İngilizcedir. Dilimizdeki karşılığı olarak saik, güdü, ya da harekete geçirici olarak kullanılabilir. Motivasyon kişi veya kişileri, önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda süreklilik arz ederek harekete geçirmek için yapılan tüm çabalarıdır. Motivasyon (güdüleme) Türkçe’ye harekete geçiren güç veya güdü şeklinde yerleşmiştir (Kantar, 2017, s.15-16).

Güdülenenin teriminin İngilizcesi olan “motivation”, Latince ’de hareket etmek manasında olan “movere”, “motum” kökünden türetilmiştir. Bu terim psikolojide, içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedeflere doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecini ifade etmek amacıyla kullanılır. Motivasyon;

- Kişi/kişileri harekete geçiren,
- İlgili hareketi devam ettiren,
- Hareketi olumlu yöne yönelten

Şeklinde üç ana özelliğe sahip bir güçtür. “Motive” kavramından türetilen güdüleme ise, bir kişi veya grubu belirlenen bir amaca doğru sürekli olarak harekete geçirme çabalarıdır (Selen, 2016, s.37).

Türk Dil Kurumu (TDK) Türkçe Sözlüğü’nde motivasyon kelimesinin tanımını şöyle yapmaktadır; “bir bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen, iç ya da dış dürtücünün etkisiyle harekete geçmesi” olarak tanımlanır (Selen, 2016, s.37).

Motivasyon kavramı, kişilerin belirlemiş oldukları amaca ulaşmak üzere kendi arzularıyla harekete geçme süreci olarak tanımlanabilir. İşletme açısından motivasyon kavramı ise gerek işletmenin gerekse çalışanın istek ve ihtiyaçlarına

yanıt veren bir iş ortamı oluşturup, çalışanların örgütsel amaç yönünde harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Ünsar vd, 2010, s.248).

Motivasyon kavramında 3 ana faktör söz konusudur. Bunlardan birincisi; motive edilmek istenen kişi davranışını harekete geçirmedir. Bu kavram kişiyi yönlendiren güç kaynakları ve kaynakları şekillendiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkincisi, belirlenmiş amaç yönünde harekete geçme ile ilgili olan davranış yönlendirilmedir. Üçüncü ve son faktör ise yönlendirilen bu davranışın sürdürülmesi yani devamlılığıdır (Çetin vd, 2017, s.38).

Motivasyon kavramının temelinde insan davranışlarının tetiklenmesi, bu davranışların amaçlara uygun yönlendirilmesi ve devamlı olarak sürdürülmesi yatar. Motivasyonun temel amacı, kişilerin etkin ve verimli çalışmalarıdır. Bu çalışmanın da cebren ve baskı ile değil istekle ve keyif alarak yapılması önem arz etmektedir. Çalışanlar temel gereksinimleri ve beklentileri karşılandığı sürece daha verimli çalışacak, dolayısıyla da motivasyonları da yüksek düzeyde olacaktır. Kişilerin motivasyon düzeyleri ve ortaya koydukları performans arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur (Vatansever Bayraktar, 2015, s.1079).

Motivasyon ile performans arasında doğrusal bir orantı olduğundan, çalışanların motivasyon düzeyi ne kadar yüksekse, performansları da o düzeyde yüksek olur. Tabiki örgütsel başarı sadece motivasyona bağlı değildir. Başarı için şu faktörlerinde göz önünde tutulması gerekmektedir; kişinin bilgi ve becerisi, almış olduğu, çevresel faktörler vd. de yeterli düzeyde olmalıdır (Vatansever Bayraktar, 2015, s.1084).

2.1.2 Motivasyonun Önemi

Motivasyon, bir işletmede hizmet vermekte olan kişilerin örgütsel amaçlar yönünde yöneltilmesi ve çalışanların amaçlarla tutarlı davranışlar göstermeye yönlendirilme sürecidir. Motivasyonun temel amacı çalışanın istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. İşletmelerde etkinlik ve verimliliği artırmak temel amaç iken bu amacı gerçekleştirebilmenin en az maliyetli yolu da çalışan motivasyonudur. Çalışanlar ancak yaptıkları işten keyif aldıkları ve iş yerindeki şartlardan memnun oldukları sürece etkin ve verimli bir performans ortaya koyabilirler. İhtiyaçları ve istekleri dikkate alınmayan/karşılanmayan bireyler

mutlu olamazlar. Mutsuz çalışan ise bir örgütün başarısızlığındaki başat faktörlerdendir (Soykenar, 2008, s.111).

Günümüz rekabet koşullarında tüm işletmeler, belirlemiş oldukları amaçlarını gerçekleştirebilmek, tüketicilerine mal ve hizmet sunabilmek için birçok faktörlere gereksinim duyarlar. İşletmeler için en önemli faktör ise nitelikli insan gücüdür. İşletmelerde özellikle yoğun uzmanlaşma ve departmanlaşma olan kuruluşlarda çok sayıda personel hizmet vermekte olduğundan “personel motivasyonu” işletme açısından büyük önem arz etmektedir (Kantar, 2017, s.1).

Bir kurumu belirlemiş olduğu hedeflere erişirmekte insan faktörü büyük önem taşımaktadır. Motivasyon insan ihtiyaçlarının giderilmesi ve onun harekete geçirilmesi ile alakalı bir olgu olduğundan psikolojik bir süreçtir. Bu yüzden örgüt çalışanlarının hem fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması hem de örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için gereksinim olan ilgili ekipmanların tam ve yeterli düzeyde temini önem arz etmektedir. Çalışanların psikolojik olarak da işe motive olması gerekmektedir. Çalışanların motivasyon düzeyleri ne kadar yüksek olursa, hizmetteki etkinlik ve verimlilikleri de o derece yüksek olacaktır. Motivasyon artışı ile çalışanların performansları da artarak örgütün amaçlarına ulaşmasındaki başarı oranı da yükselecektir (Kara, 2015, s.2).

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi ile işletmelerinde son teknoloji makinalara verilen önem de artmıştır. Ancak sürdürülebilir rekabetin sağlanması ve işletme hedeflerine ulaşılması adına tek ve en önemli unsur makinalar değildir elbette. Global dünyada işletmeler için en önemli verimlilik ve yenilik kaynağı çalışanlardır. Çalışanların davranışları da etkinlik ve verimlilikte önem arz eden bir faktördür. Çalışanların motivasyon seviyeleri onların örgütsel amaçları gerçekleştirmeye olan katkılarını göstermektedir (İnce ve Gençay, 2017, s.114).

Motivasyon çalışanları canlandıran ve harekete geçiren bir kavramı ifade etmektedir. Bu hareket işletme hedefleri yönünde olduğunda örgütsel başarı ve TKY prensiplerine uygun bir hizmet/mal üretimi sağlanabilir. Motivasyonu sağlanmış bir birey, sağlanmayan bireye göre daha kaliteli bir hizmet sunabilir. Bir yöneticinin örgütsel başarıyı sağlamasında çalışanını çok iyi tanıması, onun ihtiyaçlarını ve isteklerini dolayısıyla onların motivasyon faktörlerini iyi bilmesi mutlak bir gerekliliktir. İyi motive edilmiş, iletişim kurmakta başarılı, moralli,

doyumuna ulaşmış, amaç ve hedeflerine tam hâkim ve bu örgütsel amaçlar ile kişisel amaçlarını kaynaştırabilmiş çalışanın işletme başarısını sağlamak adına çok önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

İnsan psiko-sosyal bir varlıktır ve bu nedenle çeşitli ihtiyaçları mevcuttur. İnsan ihtiyaçlarının kimisi yeme, içme, barınma gibi fizyolojik ve somut iken, kimisi ise soyut olup görülemeyen manevi ihtiyaçlardır. Örgütler, kişilere çeşitli görevler vererek onlardan başarı beklerler, ancak çalışanların gerekli ihtiyaçlarını tatmin ettikleri ölçüde başarılı olacakları da unutulmamalıdır. Çalışanın yaptığı işe karşılık işletmeden almış olduğu ücret-maaş onun satın alma gereksinimini karşılar. Çalışarak sağlanan iş motivasyonu ile birey, iş doyumuna ulaşır. Çalışanların motivasyon düzeyi, işletmeden elde ettiği sosyal ve maddi kazanımları ile bireysel ihtiyaçlarını giderebilme düzeyine bağlıdır. İş görenler ancak mevcut ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ölçüde motive olacaklardır (Selen, 2016, s.39).

Özellikle kamu kurumlarında ve bilhassa hastanelerde çalışan motivasyonu ve memnuniyeti yeterince göz önünde tutulmamaktadır. Örgütsel başarının ancak bireysel başarı ile sağlanabileceği göz ardı edilemeyecek bir gerçek olduğundan bu unsurun önemi de büyüktür. Türkiye’de özellikle sağlık alanında son yıllarda önemli adımlar atılmıştır. Ancak bu hizmetin yapı taşı niteliğindeki hizmet sunucularıyla alakalı çalışmalar yeterli değildir, mevcut durum da hedeflenen başarının sağlanabilmesi adına büyük bir engel teşkil etmektedir (Çolak Alsat, 2016, s.2-3).

İnsanlar bir takım ideal ve hedeflerine ulaşmak için bir araya gelirler ve gerek formal (resmi) gerekse informal (gayri resmi) gruplar/örgütler oluştururlar. İster mal üreten işletmeler olsun ister hizmet üreten işletmeler olsun, kamu ya da özel sektör farketmeksizin her işletmenin bir kuruluş amacı vardır. İşte bu kuruluş amacı, misyonu ve vizyonu doğrultusunda işletmeler; planlama, örgütlenme, yönetme (koordinasyon) ve kontrol (denetleme) faaliyetlerini yürütürler. İşletmeleri bu hedef ve ideallere; misyonu, vizyonu ve belirledikleri eylem planı doğrultusunda ulaştıracak en önemli unsur ise; nitelikli, uzmanlaşmış, ekip kültürünü benimsemiş, işletmeye olan aidiyet duygusu ve çalışma motivasyonu en üst düzeye ulaşmış insan gücüdür.

Acil sağlık hizmetlerinin amaçları ve hedefleri doğrultusunda etkin,

verimli ve çağın gelişmelerine uygun ve toplam kalite yönetimi prensiplerine sadık bir hizmet sunumu için; bu hizmeti sunan sağlık hizmeti sunucularının motivasyonu çok büyük bir öneme sahiptir. Müşteri(hasta) memnuniyetini ve sıfır hata anlayışını temel prensip olarak gören acil sağlık hizmetleri yöneticileri, bu ideallere ulaşmak için acil sağlık hizmeti sunucularının mevcut ve meydana gelebilecek olası sorunlarını ortaya koyarak çözüm bulma noktasında hizmet sunucuları ile kollektif karar alma yoluna gitmelidir.

Örgüt yöneticileri, iş görenlerini motive ederken başlıca şu amaçları gözetmektedir; işletme yaşamını sürekli kılma, çalışanların yeme, içme, arkadaşlık, ego tatmini gibi temel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama, organizasyonel etkinlik ve verimliliği sağlama, karlılık elde etmek, çalışan devir hızını (işgücü devir hızı) düşürmek.

Motivasyonun temel hedefi düşünceleri eyleme geçirebilmektir. Günümüz işletmelerinde motivasyon süreci şöyledir; örgütsel amaç/ hedef belirlenmesi, ilgili hedef yönünde harekete geçme ve bu hareketin içinde bulunma sürecidir (Selen, 2016, s.59).

2.2 Motivasyon Faktörleri

İş görenlerin performanslarını ve verimliliklerini maksimize etmek için, ilgili hizmet sunucularını tam anlamıyla motive etmek gerekmektedir. İster emek yoğun ister sermaye yoğun işletme olsun, sektör fark etmeksizin işletme yöneticisinin başarısı, iş görenlerin etkinliğine ve verimliliğine ayrıca örgüt amaçları yönünde ortaya koyduğu gayretlere bağlıdır. Bu nedenle işletme yöneticileri örgüt çalışanlarını, belirlenmiş olan amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek adına yani örgütsel çıkarlar doğrultusunda davranmaya motive etmeli, ayrıca çalışanların tüm bilgi ve becerilerini örgütsel hedefler yönünde sarf etmelerini sağlamalıdır. İş görenlerin var gücüyle örgüt hedefleri yönünde çalışabilmesi için motivasyon düzeylerinin de maksimize edilmesi gerekmektedir (Selen, 2016, s.59).

İnsanların kişiliği, yapısal özellikleri, psikolojik durumları, yetiştiği çevre koşulları gibi unsurlar kişiden kişiye değişim göstermektedir. Hal böyle iken insan ihtiyaçları, istekleri ve öncelik sıralamaları da farklılık arz etmektedir. Aynı ortamda ya da çok yakın şartlarda yetişen iki insanın bile istek ve ihtiyaçları önemli ölçüde

ayrışmaktadır. Kişilerin nitelikleri de ihtiyaç, istek ve beklentileri gibi birbirinden farklıdır.

Motivasyon faktörlerine ilişkin farklı tarihlerde yapılmış çok sayıda çalışma olmakla birlikte, herkes tarafından standart kabul edilmiş ve her işletmede/her koşulda geçerli tek bir motivasyon faktöründen bahsetmek oldukça güçtür. Bunun nedeni ise; kişisel, kültürel, psikolojik, demografik vb. faktörlerin kişiden kişiye değiştiği yani bir çalışana motive eden faktörün diğer çalışanda olumlu/olumsuz anlamda bir etkiye yol açmadığı gerçeğidir.

İş görenlerin motive edici faktörler her kişi, her kültür ve her toplum için farklılık arz etmektedir. Örneğin çağdaş ve uygar olarak adlandırdığımız toplumlarda ücret faktörü son sıralarda yer alırken, Türkiye’de bu faktör en başta gelen motivasyon unsurlarındandır. İş gören motivasyonunu sağlayan başlıca faktörler: işin karşılığında alınan ücret, yapılan işin özelliği, iş yerinin çalışma koşulları, kariyer, örgütteki hiyerarşik yapı, çalışanların iş güvencesi ve örgüt kültürü olarak sıralanabilir (www.sosyalhizmetuzmani.org, erişim: 21.03.2019).

Acil sağlık hizmetlerinde de gerek etkin ve verimli bir hizmet sunulabilmesi gerekse insan hayatına mal olabilecek ya da sakatlıklara, maddi ve manevi kayıplara yol açabilecek hataların önüne geçilebilmesi adına çalışanın bilgili ve donanımlı olması büyük bir öneme sahiptir. Aynı zamanda bu bilgi, donanım ve tecrübe sayesinde çalışanın özgüveni ve iş doyumunu artacak, bu da dolayısıyla motivasyonunu olumlu etkileyecektir.

Acil sağlık hizmetlerinin sunumunda çalışma koşulları önemli bir motivasyon faktörüdür. Zira hizmet sunumunda yüksek bir stres, yoğun bir kargaşa, hasta ve yakınları tarafından büyük bir baskı mevcuttur. Bu şartlar altında hata yapma ve şiddete maruz kalma korkusu da çalışma koşullarını oldukça zorlaştırmaktadır. Bunların yanı sıra acil sağlık hizmeti sunucularının kişisel ihtiyaçlarını (yeme, içme, ibadet vb.) karşılamak için uygun ve belirlenmiş bir vaktin olmaması, yeterli dinlenme imkanına sahip olunamaması, uygun fiziki şartlara sahip dinlenme mekanlarının ve sosyal alanların bulunmaması önemli sorunlardandır.

Bütün bu zorlu şartlara karşın gerek kamuoyunda ve medyada gerekse hasta ve yakınlarının gözünde hatta bazen de idare tarafından, sağlık hizmeti sunucularının kişisel ihtiyaçlarını yerine getirmesi adeta bir suç unsuru olarak görülmektedir. Bunun başlıca nedenleri ise; acil sağlık hizmetlerinin ertelenmez olması, zaman kavramının diğer sektörlerden bağımsız olarak çok büyük bir öneme sahip olması, toplumda özellikle medya organları eliyle bu konuda yanlış algı yaratılması, kültürel nedenler, olumsuz önyargılar ve empati eksikliği sayılabilir.

Acil sağlık hizmetlerinde yöneticilerin astları ile tam bir iletişim halinde olmaları, onların fikirlerine, sorunlarına ve çözüm önerilerine önem vermeleri, kollektif (birlikte) karar almaları ve olası çözüm önerilerini tartışmaları örgütsel başarı açısından önem arz eden kriterlerdir. Ancak, bu kriterlerin yerine getirilmesi günümüz ortamında katı hiyerarşik bir yapı ile mümkün görünmemektedir.

İletişim olanaklarının çok hızlı geliştiği, ast üst ilişkisinin Neo-klasik Yönetimden bugüne dek değiştiği, katı hiyerarşik yönetimin yerini yönetime bıraktığı günümüz anlayışında yöneticiler; toplam kalite yönetimi hedeflerine tam isabet ulaşabilmek için katı hiyerarşiden uzaklaşmak zorundadırlar.

Acil sağlık hizmetlerinde sunulan hizmetlerin neredeyse tamamı tam bir ekip anlayışı içinde gerçekleştiğinden, çalışma arkadaşları ile ilişkiler kaliteli bir hizmet sunumu açısından büyük öneme sahiptir. Ayrıca hizmet sunucuları uzun çalışma saatlerine maruz kaldıklarından (16 saat, 24 saat gibi), birlikte çalıştıkları arkadaşları ile iletişimin önemi daha da artmaktadır.

Sadece acil sağlık hizmetlerinde değil tüm sektörlerde motivasyon açısından büyük öneme sahip olan çalışma arkadaşları ile ilişkiler yönetim kuramcılarının da dikkatinden kaçmamıştır. Özellikle Elton Mayo ve arkadaşları iş yerindeki informal grupların, üretim düzeyinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini yaptığı Howtorne araştırmaları ile deneysel olarak ortaya koymuştur.

İşletmelerde verimliliği sağlamanın sadece modern teknolojiyle mümkün olmayacağı, bilhassa insan unsurunun göz önünde tutulması gerektiği bilinmektedir. Bu sebeple hem emek ve hem de teknoloji yoğun hizmet sunumu gerçekleştirilen hastanelerde, hizmetlerin kişiselliğinden ötürü, örgütsel etkinlik sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi için çalışanların motivasyonu büyük önem

taşımaktadır. Yapılan çalışma ile, bir eğitim ve araştırma hastanesinde görevli sağlık hizmeti sunucularının motivasyon düzeyleri saptanarak, kişilerin motivasyon faktörleri belirlenmiştir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009, s.90).

Çalışmada, Herzberg'in motivasyon faktörleri olan motivatör ve hijyen faktörler ele alınmıştır. Buna göre tanınma unsuru, sorumluluk verilmesi, terfi olanağı ve işin kendisi alt faktörleri motivatör ana faktörünü, iş yerindeki çalışma koşulları, verilen ücret ve ödüllendirme, yönetim ve ilişki alt faktörleri ise hijyen ana faktörünü oluşturmuştur. Araştırma sonucunda hastane personelinin, tanınma ve terfi etme faktörlerinin diğerlerine oranla motive etme etkisi yüksek bulunmuştur (Kıdak ve Aksaraylı, 2009, s.91).

Çalışma sonuçlarına göre motivasyon faktörleri ele alındığında; sorumluluk verilmesinin kadın personelleri erkek personellere oranla daha fazla motive ettiği ortaya çıkmıştır. Yine bir başka faktör olan çalışma koşullarının iyileştirilmesi de yine kadın çalışanlarda karşı cinse göre ön plana çıkmıştır. İş yerindeki çalışma koşulları, yönetim, ödenen ücret ve sorumluluk gibi faktörler genç çalışanlar için daha ön plana çıkmaktadır. Araştırma sonucuna göre personelin yaşı ilerledikçe bu unsurların motive edici etkisi de azalmaktadır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009, s.90).

Çalışanların memuriyete başladıkları ilk 5 yılda, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yönetim faktörü, ödenen ücret ve sorumluluk verilmesi gibi unsurların motive edici etkisi oldukça yüksektir. Bu sonuçtan yola çıkarak özellikle memuriyetin ilk beş yılından sonra bu faktörlerin motive edici unsur olarak etkisini artırmak adına yeni çalışmalar yapılabilir. Böylece işletmede verimliliğin artışı için önemli bir aşama kaydedilmiş olacaktır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009, s.90).

Motivasyon faktörlerine ilişkin bir başka çalışma ise Ufuk Selen tarafından 2016 yılında yapılmış ve motive edici faktörleri;

1. Ekonomik (Maddi) Motive Edici Unsurlar: Bunlar; Ücret artışının sağlanması, primli ücret ödenmesi, çalışanların işletme karına katılması, ekonomik ödüller verilmesi, sosyal güvenlik imkanları ve emeklilik planları olarak sıralanmış ve açıklamıştır (Selen, 2016, s. 64-72).

2. Psiko-Sosyal Yönden Motive Edicileri ise; Çalışanlara bağımsız çalışma imkânı sunulması, değer verilmesi ve statü sağlanması, Özel yaşama saygı gösterilmesi, takdir edilme ve örgütsel başarıdan sorumlu tutma, sosyal uğraş imkanları, ceza ve öneri sisteminin tesisi ve çevreye uyum olarak ele almış ve her birini tanımlamıştır (Selen, 2016, s. 72-79).

3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler ise; Çalışana hedef belirleme, verilen yetki ve sorumluluğun denk olması, yetkilendirme ve delegasyon, kollektif karar alma, yükselme olanaklarının olması, çalışanlara eğitim imkanları sunulması, yönetimde esnekliğin sağlanması, esnek çalışma şartlarının (evden çalışma olanakları) olması, fiziki koşulların düzeltilmesi, olumlu yönetim yaklaşımı (possitive management attitude) ve açık pazarlık yöntemi (overt deal making) olarak sıralamış ve açıklamıştır (Selen, 2016, s.79-93).

Selen ayrıca, motivasyona yardımcı öğeleri şu şekilde sıralayarak her birini açıklamıştır; çalışanlar arası iletişim, personelin performans ölçümü ve değerlendirilmesi, ödül sistemlerinin var olması, örgüt kültürü ve ikliminin sağlanması, takım çalışmasının desteklenmesi, kalite çemberleri olarak sıralamıştır (Selen, 2016, s. 93-103).

2.3 Motivasyon Çeşitleri

Bir işletmenin çalışanlarını, amaçlar yönünde motive etme şekli, işletmenin yönetim biçimine, bulunduğu çevreye ve bu çevreden almış olduğu kültürel değerlere göre değişiklik gösterir. Çalışanı motive eden birçok faktör söz konusudur. Çalışanlara hangi motivasyon faktörünün uygun olduğunu belirlemek işletme başarısı açısından önemli ve öncelikli bir konudur. Bir çalışanı motive eden bir teknik başka bir çalışan için uygun olmayabilir (Ergül, 2005, s.69).

Motivasyon, kişileri harekete geçiren bir güçtür. Bu gücün kaynağına göre de içsel ve dışsal olarak iki başlık altında ele alınabilir (Selen, 2016, s.103).

Motivasyon, içsel ve dışsal iki kaynağı sahiptir:

İçsel motive olan kişiler sıklıkla usta, uzman, becerikli ve ehil olarak adlandırılan kompetant olmak için çalışırlar. İçsel bir açığı sahiptirler ve bu kişiler için işinde en iyi olmak en başat motivasyon faktörüdür. Bu nedenle başarılı olmak

için kendilerini yönetebilirler. Başarıya ulaşmak için takip ettikleri kişilerde öne çıkan özellik, kompetanlık ve kendini yönetebilme özellikleridir (<http://www.antrenmandunyasi.com>, erişim: 22.03.2019).

İçsel olarak motive olan kişiler için onurları çok önemlidir bu nedenle işlerinde en iyisini ortaya koymak için motive olurlar. Çevresinde çok sayıda insan olması onlar için önem arz etmez. Bu kişiler yalnız yaptıkları işten büyük keyif alırlar.

Dışsal motivasyon ise, dışarıdan gelen pozitif ve negatif bir tepki ile ortaya çıkan, motivasyonda çoğunlukla başka insanların tutum, davranış ve sözlerinin etkili olduğu bir motivasyon çeşididir. Diğer insanların söz ve davranışları kişinin o eylemini tekrar etmesinde veya sonlandırmasında temel faktördür. Çevredeki insanların söz ve eylemleriyle kişinin eylemi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Dışsal ödüller sadece maddi değil maddi olmayan kaynaklardan gelebilir. Örneğin, kişinin takdir edilmesi, övülmesi, alkışlanması gibi (<http://www.antrenmandunyasi.com>, erişim: 22.03.2019).

Motivasyon içsel ve dışsal olarak 2'ye ayrıldığı gibi, farklı bir sınıflandırmada güdü çeşitleri olarak da 4'e ayrılmıştır. Bunlar; fizyolojik güdüler, sosyal güdüler, psikolojik güdüler ve içgüdüdür.

Güdü çeşitleri:

(<https://www.krkariyerrehberlik.com>, erişim: 22.03.2018)

1. Fizyolojik güdüler (İç Dürtüler): Canlının temel bedensel ihtiyaçlarını karşılayıp hayatta kalmasını sağlayan, doğuştan getirilen yani öğrenilmemiş güdülerdir. Örneğin, susuzluk, açlık, annelik, cinsellik, uyumak vb. iç dürtüler en etkili güdülerdir.

Fizyolojik güdülerin çoğunluğu doğuştandır ancak bazıları canlının belirli bir erişkinliğe ve olgunluğa ulaşmasının ardından ortaya çıkmaktadırlar. Örneğin, cinsellik ve annelik gibi dürtüler bu türdendir.

Fizyolojik güdüler insanlarda görüldüğü gibi hayvanlarda da görülmektedir. Bu dürtülerin içgüdüler ile karıştırılmaması gerekir. İçgüdüler

sadece hayvanlarda bulurlar ve o türe özgü davranışları kapsar. Ancak fizyolojik güdüler ise türe özgü güdüler değildir.

2. *Sosyal güdüler-dürtüler*: İnsan toplumsal bir varlıktır ve birtakım ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sosyal çevreye gereksinim duyar. Sosyal güdüler insanın bu gereksinimine hizmet eden öğrenilmiş dürtülerdir. Örneğin, başarı, sevilme ihtiyacı, sosyal çevrede onay görme, beğenilme arzusu gibi gereksinimleri bu güdülerden kaynaklanmaktadır.

Toplumsal güdülerin bazı özellikleri şunlardır:

1. Yalnızca insan türüne özgüdürler,
2. Önem sıralaması, kişilerin yaşadıkları kültüre farklılık arz etmektedir,
3. Kişiliğin gelişmesine ve başka kişilerle ilişki kurmaya hizmet eden güdülerdir.

3. *Psikolojik güdüler*: Bireylerin davranışlarını şekillendiren sosyal ve fizyolojik güdüler mevcuttur. Bu güdülerin dışında bir de psikolojik güdüler vardır ki bunlar bireyin doğuştan getirdiği veyahut sonradan kazandığı güdülerdir.

Psikolojik güdüler olan adlandırılan bu dürtüler insanlarda davranış ve kişilik modellerini oluşturmaya yararlar. Çok çeşitli aşamalarla şekillenen kişilik yapısı hem bu güdülerin oluşma biçimini belirler hem de yönünü tayin eder.

Bireyden bireye farklılık arz eden birtakım davranışları açıklamada psikolojik güdüler kullanılır. Örneğin: Bazı insanları maddi unsurlar motive ederken, kimi insanlar ise statü ve saygınlık istemektedirler.

4. *İçgüdü*: Bu güdüler bireye doğuştan gelirler, öğrenilmeden yapılırlar, türe özgüdürler. Otomatik (kalıpsal) davranışları içerirler. Arının bal yapması ve örümceğin ağ örmesi buna örnek olarak verilebilir.

2.4 Motivasyon Teorileri ve Bilimsel Yaklaşımlar

Bireyleri bir amaca ulaştırmak için harekete geçmeye güdüleyen faktörler 20. Yüzyıldan itibaren araştırılmaya başlanmıştır. Aynı ya da benzer iş kolunda hizmet veren iki çalışanın farkı motive ediciler ile güdülendiğini düşününce

konunun karmaşıklığı ortaya çıkmaktadır. İş görenleri güdüleyen onlarca hatta daha fazla faktörden söz edilebilir. Maddi motive edici olarak para ilk sırada gelmektedir. Bunun nedeni ise günümüzde bireyin temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için paraya gereksinim duymasındır. Bu sebeple en önemli motivasyon kaynaklarından biri de paradır denilebilir (Keser, 2019, s.48).

Motivasyon kavramının açıklayabilmek amacıyla çok sayıda teori geliştirilmiştir. Motivasyon teorileri temel olarak iki başlık altında incelenebilmektedir. İlki içerik teorileri olarak adlandırılan teorilerdir. Bu teoriler kişilerin motive edilme nedenlerini bir başka deyişle insanın güdülenmesinin sebeplerini yani içeriğini araştırmaktadırlar. Motivasyonu ortaya çıkaran durumların, olayların ve kişisel gereksinimlerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır (Ergül, 2005, s.69).

İkinci grupta yer alan motivasyon teorileri ise süreç kuramlarıdır. Süreç kuramları, motivasyonun oluşum aşamalarını incelediğinden bu şekilde adlandırılmaktadır. Bu kuramlar gereksinimin ortaya çıktığı andan başlayarak, ihtiyacın giderilmesi ve doyumuna dahil olmak üzere gerçekleşen motivasyon sürecini incelemektedir (Ergül, 2005, s.69).

Bu teorilere kesinkes doğrudur demek olmaz ancak iş görenler için hangisinin motive edici olduğu bilhassa işletme yöneticileri açısından büyük önem taşımaktadır. Yani iş görenleri hangi teorinin motive edeceği önem arz eden bir konudur (Ergül, 2005, s.69).

İşletme yöneticilerinin temel görevlerinden biri de çalışanlardan maksimum verim alabilmektir. Zira işletmenin varlığını sürdürebilmesi, öldürücü rekabetle baş edebilmesi, ortakların karını maksimize edebilmesi gibi temel amaçlara ulaşabilmenin yolu, iş görenlerin ortaya koyacağı hizmetten/üründen geçmektedir. İşte bu noktada işletme yöneticilerine düşen görev ise, tüm çalışanları ortak hedefe yönlendirebilecek motivasyon stratejisini belirlemektir.

Yönetim teorileri; her bireyin ortaya koyduğu davranışın altında yatan bir anlam ve amacın olduğunu ve kişinin bu amaca yönelmesi gerektiğini savunmuşlardır. Buradan yola çıkarak mevcut amaçların neler olduğunu da ortaya koymuşlardır. Ortaya konulan amaçların hiçbiri daha sağlıklı, daha yaratıcı, daha

iyi ya da daha kötü diye ayrılmamıştır. Ancak bu fikirlerin altında yatan görüş ise insanın daha olgun, daha yaratıcı daha faydalı ve sağlıklı amaçlara yönelmesini sağlamaktadır. Maksadı bakımından ele alındığında bu teorilerin önem arz ettikleri söylenebilir (<https://www.odevsel.com>, erişim: 22.03.2019).

Motivasyon kuramları farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Örneğin bu kuramlar kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olmak üzere iki gruba ayrılır. Başka bir sınıflandırma ise; İhtiyaç Kuramları, Beklenti Teorileri ve pekiştirme Teorileri olarak da üç grupta da incelenebilmektedir (Selen, 2009, motivasyon teorileri).

Motivasyon kuramları bu çalışmada kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir:

2.4.1 Kapsam-İçerik Teorileri (İçsel Faktörlere Ağırlık Veren Teoriler)

Kişilerin ihtiyaç duydukları motive edicilere, yani içsel faktörlere ağırlık veren kuramlardır. İşletme yöneticileri, astlarını belirli yönde çalışmaya sevk eden nedenleri yani motive edicileri fark edebilirlerse, buna yönelik stratejiler ortaya koyarak onları kurumsal hedeflere yönlendirebilir fikrini savunmaktadır (Koçel 1989: 304, aktaran; Ulukış, 2016, s.249).

Kapsam teorileri ağırlıklı olarak inceleme konusu bireylerin ihtiyaçlarının içeriğidir.

Kapsam teorileri şunlardır; A. Maslow- ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, D. Mc Gregor- (X) ve (Y) kuramı, Herzberg-Çift Faktör Teorisi, Mc Clelland- Başarı ihtiyacı teorisi ve son olarak Alderfer'in ERG teorisi (Ulukış, 2016, s.249).

Bu çalışmada kapsam teorileri olarak; Abraham Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi), Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı ve David Mc. Celland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ele alınacaktır.

2.4.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı (Maslow)

Motivasyon teorileri içinde en fazla bilineni A. Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" yaklaşımıdır (Kantar, 2010, s.35).

Bu teorinin savunduğu düşünceye göre, bireyin davranışlarının her biri, bir gereksinimini gidermeye yöneliktir. Hiyerarşik yapıya göre sıralanan bu her bir ihtiyacı gideremeyen (tatmin edemeyen) kişi diğer ihtiyaçları yönünde harekete geçirilemez.

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre insan ihtiyaçları beşe gruba ayrılır:

1.*Fizyolojik ihtiyaçlar*: Yeme, içme, uyku (işletmeler için; işin karşılığı ücret ve işyeri ortamı).

2.*Güvenlik ihtiyacı*: Bireyin can güvenliği (işletmeler için: İş güvenliği, emekli olabilme ve adalet).

3.*Sosyal ihtiyaçlar*: Arkadaşlık kurma (işletmeler için: Aidiyet hissi, yöneticisinin sorunlarıyla ilgilenmesi).

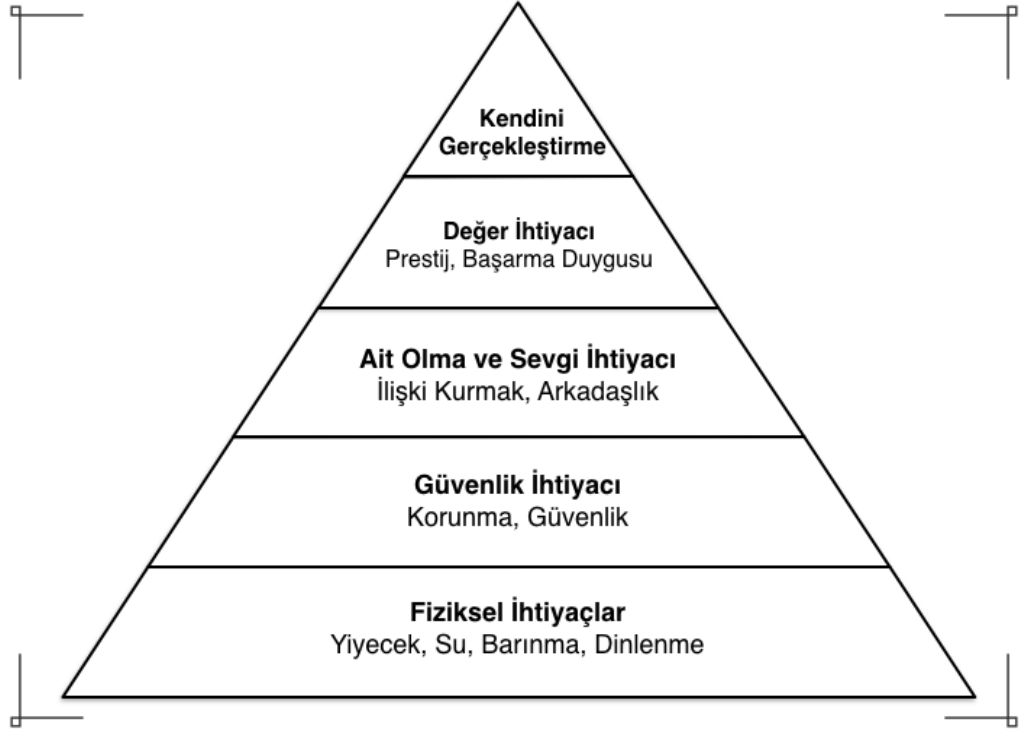
4.*Özsaygı ihtiyacı*: Tanınma ve prestij sağlama (işletmeler için: Bireyin takdir edilmesi, terfi imkanları).

5.*Kendini gerçekleştirme ihtiyacı*: Yetenek geliştirme (işletmeler için: Doyurucu iş).

Bu düşünceye göre birey öncelikli olarak en alt basamaktaki ihtiyacını gidermeye çalışacaktır. İhtiyaçlar bu hiyerarşik sıralamayı izleyerek doyurulmaya çalışılacaktır. Örneğin bireyin karnı açsa yani yemek yeme ihtiyacı varsa, bu ihtiyacını gidermeden tanınma ve prestij gibi ihtiyaçların peşinde koşmayacaktır. Herhangi bir ihtiyacın giderilmesi ile onun motive edici etkisi azalır, örneğin aç bireyin yemek yemek suretiyle doyuma ulaşması gibi. Ancak kişinin tekrar acıkması ile bu faktör devreye girebilir ki bu da motivasyonun dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir (<https://kiselbasari.com>, erişim: 22.03.2019).

Bu kuram 1960'larda insan davranışlarını açıklamak üzere ortaya çıkmıştır. Abraham Maslow, insan davranışlarının temel nedenlerini klinik

gözlemlerinden yaralanarak ortaya koymuş ve önem derecesine göre hiyerarşik bir sıralama yapmıştır (Hodgetts, 1999: 291, aktaran; Ulukış, 2016, s.249).



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Kaynak: <https://www.psikonot.com/ihtiyaclar-hiyerarşisi/>, erişim: 14.05.2019

Maslow tarafından geliştirilen ve beş basamak olan bu teoriye sonrasında iki basamak daha eklenmiştir. Bunlar; "Bilme-tanınma" ve "estetik" ihtiyaçlardır (Keser, 2019, s.57).

Bu kuramı özümseyen işletme yöneticileri, iş görenlerin neye ihtiyacı olduğunu ortaya koyabilmeli ve bu doyumunu sağlayabilecek iş ortamı oluşturabilmelidirler (<https://kisiselbasari.com>, erişim: 22.03.2019).

2.4.1.2 Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

1959 yılında F. Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen Çift Faktör kuramı, üzerinde en fazla araştırma yapılan kuram olmuştur (Kantar, 2010, s.39).

F. Herzberg tarafından serbest görüşme tekniği yapılarak ortaya konulan bu düşünceye göre işte bazı koşulların yokluğu bireyde tatminsizlik yaratır ancak

varlığı ise motive edici yani güdüleyici değildir. Motive edici özellikte olmayan bu ihtiyaçlara koruyucu yani hijyen faktörler adını vermiştir (Davis 1984:67, aktaran; Ulukış, 2016, s.251).

Araştırmaya göre hijyen faktörler on tanedir. Bunlar; mevcut şirketin politikası ve yönetim, gözetmenle kişilerarası ilişkiler, eşitler grubuyla kişilerarası ilişkiler, astlarla kişiler arası ilişkiler, teknik gözetim, iş güvencesi, ücret, iş koşulları, kişisel yaşam ve saygınlıktır. Varlığı güdüleyici olmayan bu etmelerin yokluğu tatminsizlik yaratır (Kantar, 2017, s.25-26).

Herzberg'e göre bazı iş koşullarının varlığı, yüksek düzeyde motive edici iken yokluğu ise doyumsuzluk yaratmamaktadır. Araştırmacı ve arkadaşları tarafından faktörlere "motivasyon faktörleri" ismi verilmiştir. Motivasyon faktörleri şunlardır; Başarı, tanınma, işinde yükselme, işin kendisi, kişisel gelişme ve sorumluluk verilmesidir (Kantar, 2017, s.25-26).

Tablo 1: Herzberg'in Motivasyon Faktörleri

MOTİVATÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLER
1-Başarı	Şirket Politikası
2-Tanınma	Teknik Gözetim
3-Yükselme	Kişilerarası-Astlarla- Eşitler Grubuyla ve Gözetmenle İlişkiler
4-İşin Kendisi	Ücret-Saygı
5-Kişisel gelişme	İş Güvenliği-Kişisel Yaşam
6-Sorumluluk	Kişisel Yaşam
	Çalışma Koşulları
	Makam

Kaynak: <https://yalindunya.wordpress.com/tag/motivasyon/> , erişim: 22.03.2019

2.4.1.3 Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı

Bu kuram Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirip, insan ihtiyaçlarını beş düzeyden üç düzeye indirgeyerek ele almıştır (Selen, 2016, s.50).

C. Alderfer'in savunduğu bu kurama göre kişi ilk olarak en alttaki

ihtiyacını doyuma ulaştırmalı, daha sonra ise bir üstteki ihtiyacını tatmin etmeye çalışmaldır. Alderfer'in ERG yaklaşımı üç düzey olan şu ihtiyaçları içermektedir;

1. *Varolma (existence) ihtiyaçı*: Bu ihtiyaçlar yaşamın devamı için vazgeçilmez olan yeme, içme, korunma ve güvenlik gibi en alt ve en temel gereksinimlerdir.

2. *Aidiyet (relatedness) ihtiyaçı*: İlişki kurma, Sevgi, saygı, tanınma ve bir gruba ait olma gibi ihtiyaçlardır.

3. *Gelişme (growth) ihtiyaçı*: Kendini gösterme ve yaratıcılık gibi kişisel gelişmeyle alakalı ihtiyaçlardır. Bireyin kendini gerçekleştirmek üzere çevresiyle ilişki kumasıdır. Kişinin bu ihtiyaçlarını karşılaması halinde yeni ihtiyaçlar ortaya çıkacak ve motivasyon süreci devam edecektir. Bireyin kendini geliştirdiğinde yeni yetenekleri ortaya çıkacaktır (Selen, 2016, s.50-51).

Bu teoriye, üç ana başlıkta yer alan her bir ihtiyacın baş harfinden yola çıkılarak ERG Teorisi ismi verilmiştir. Bu teorilerden ilki olan var olma ihtiyaçı, hayatta kalabilmek için gerekli temel ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçları Maslow fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları olarak adlandırmış ve sıralamıştır. İş yaşamındaki karşılıkları; maaş, ikramiye, sosyal güvenlik ve iş ortamı şeklinde sayılabilir. Ait olma ihtiyaçı, bireyin başka kişilerle birlikte olması ve çevresiyle sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçlarını kapsar. Bu ihtiyaçları A. Maslow sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçları şeklinde isimlendirerek sıralamıştır. İş ortamındaki arkadaşlık bağı ve paylaşma gibi duygularla alakalıdır. Gelişme ihtiyaçı olarak Alderfer'in isimlendirdiğı ihtiyaçsa, A. Maslow tarafından kendini gerçekleştirme ihtiyaçı olarak en üst basamakta ele alınmıştır. Bireyin yaptığı işte yaratıcı olma imkânına sahip olması ve kendini geliştirmesiyle alakalıdır (<https://kisiselbasari.com>, erişim: 22.03.2019).

Tablo 2: C. Alderfer'in ERG yaklaşımı

Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı		
Varolma (Existence) İhtiyacı	Aidiyet-İlişki Kurma (Relatedness)	Gelişme (Growth) İhtiyacı
Yeme İçme Korunma Güvenlik	Sevgi Saygı Ait Olma	Kendini Gösterme Yaratıcılık

2.4.1.4 David Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Araştırmacı Mc. Clelland tarafından, insan ihtiyaçları başarı, bağlılık ve güçlülük olarak üçe ayrılmıştır. Başarı ihtiyacı; bireyin, icra ettiği işini en iyi şekilde yapma, görevini başarılı bir şekilde yerine getirme isteğidir. Bireyin kendi mesleğinde en iyi olma ve mükemmele ulaşma isteği daima vardır. İşte bu istek ve tutkusunun altında kişinin başarma ihtiyacı yatar. Bağlılık ihtiyacı için ise şunlar söylenebilir; insan toplumsal bir varlıktır ve yaşamını tek başına sürdüremez. Daima diğer insanlarla ve gruplarla iletişim ve etkileşim halinde olmak durumundadır. Bu durumun altında ise bağlılık ihtiyacı vardır (Dalton ve Lawrence, 1971: 342, aktaran; Kantar, 2017, s.28).

Tablo 3: Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

BAŞARI	BAĞLILIK	GÜÇLÜLÜK

Başarı İhtiyacı Teorisi ele alındığında işletme yöneticileri açısından önemi şudur; bu kuramı benimseyen amirler, iş gören ihtiyaçlarını tespit ederek, bu ihtiyaçlara göre bir çalışma sistemi ortaya koymalıdır. İş görenleri motive edecek iş ortamı olduğundan, çalışan performansları da yükselecektir (<https://prezi.com>, erişim: 22.03.2019).

Mc. Clelland'ın geliştirdiği bu modele göre yönetim, çalışan kişilerin yüksek ihtiyaçlarının neler olduğunu bilerek bunları tatmine yönelmelidir. Ayrıca çalışanları amaçlar yönünde harekete geçmekten alıkoyan nedenlerin de tespit edilerek ortadan kaldırılması önem taşımaktadır. Böylelikle çalışanların özgüveni yükselecek ve sorumluluk duygusu da gelişecektir. Bu isteklerle çalışan bireyler, başarılı bir performans ortaya koymak için muhakkak harekete geçecektir. Üstelik bu hareketi için maddi bir ödüle de ihtiyaç duymayacaktır (Kantar, 2010, s.44).

2.4.2 Süreç Teorileri (Dışsal Faktörlere Ağırlık Veren Teoriler)

Kapsam (içerik) teorileri, oldukça karmaşık olan motivasyon sürecini açıklamada yetersiz kalmıştır. Bu nedenle bir başka motivasyon teorisi olan süreç kuramları geliştirilmiştir. Süreç teorileri motivasyonun işleyişini, bilişsel (cognitive) faaliyetlerle açıklamaya çalışmıştır (Küçüközan, 2015, s.106).

2.4.2.1 Vroom – Ümit Bekleyiş Teorisi

Süreç teorilerin ilki Vroom tarafında geliştirilen beklenti kuramıdır. Bu modelin savına göre, çalışanın işte başarılı olabilmesinin şartı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Küçüközan, 2015, s.106).

Bu model oldukça kabul görmüştür. Vroom'a göre motivasyon üç ana faktörden meydana gelen bir sonuçtur. Birincisi; amacın gerçekleştirilebilmesi için bireydeki arzunun gücüdür. İkincisi ise; üretkenlik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkilerin görülebilmesidir. Üçüncüsü yani sonuncusu ise; bireyin kendi üretkenlik seviyesini etkileyebilmesi için öz yeteneklerini görebilmesidir. Araştırmacı Victor H. Vroom'a göre modelin üç temel kavramı vardır (<http://w3.gazi.edu.tr>, erişim: 22.03.2019):

1- *Valens (valence- Arzulama Derecesi)*: Bireyin belirli bir çaba harcayarak elde edeceği ödülü isteme yani arzulama derecesidir. Bir ödül farklı kişilerce farklı derecede arzulanabilmektedir. Kişinin arzulama derecesi olan Valens -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak gösterilebilir. Elde edilecek ödül, bireyin ihtiyaçlarını ne kadar tatmin edecek ise o derecede değer kazanacaktır. Yüksek arzulama seviyesi (valens), bireyin ödül için daha fazla çaba göstermesini sağlayacaktır.

2- *Bekleyiş*: Bireyin algıladığı bir olasılık olarak tanımlanabilir. Yani bireyin belirli bir ödül için göstereceği çabanın sonunda, mevcut ödüle ulaşabilme olasılığıdır. Şayet birey, çaba göstererek ödüle ulaşabileceğine inanmaktaysa, bu inançla daha fazla çaba gösterecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ila +1 değerleri arasında değişen bir değer ile ifade edilebilir.

Motivasyon = Valens X Bekleyiş tarzında gösterilebilir.

3- *Araçsallık (instrumentality)*: Birey belirli bir çaba ile belirli düzeyde performans göstererek, bu performansla orantılı bir ödüle ulaşabilir. Örneğin kişinin maaşı ilk kademe için bir miktar yükselebilir. Aslında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede araçtır. Örnekteki maaş yükselmesi, aslında bireyin daha yüksek bir statü elde etmek, tanınmak, ailesini daha refah kılmak için bir araçtır. Zira sadece yüksek maaş bir anlam ifade etmez. Örnekten de anlaşılacağı üzere araçsallık, bireyin birinci kademe sonuçlar sayesinde ikinci kademe sonuçlara ulaşacağı konusunda subjektif (taraf)ı olasılığı ifade etmektedir (<http://w3.gazi.edu.tr>, erişim: 22.03.2019).

Vroom'un bekleyiş modelini destekleyen ya da destekleyici sonuçlara ulaşamayan pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları ilgili modelin motivasyonla ilgili sorunların bazılarını açıklamakta faydalı olduğunu fakat sorunları tamamen çözemediğini ortaya koymuştur (Kantar, 2010, s.48).

2.4.2.2 Lawler ve Porter-Geliştirilmiş Ümit Kuramı

Porter ve Lawyer tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireyin tatmin olması ve üretkenlik göstermesi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu fikri esastır (Kantar, 2010, s.50).

Geliştirilmiş Ümit Kuramına göre ödüller tatmine yol açmakta ve performans ise ödüllere yol açmaktadır. Bu kuramı diğer kuramlardan ayıran önemli bir fark vardır; diğer kuramlarda ödül performansa yola açarken bu düşünceye göre performans ödüle yol açmaktadır (Kantar, 2010, s.50).

Lawyer ve Porter'in geliştirdiği bu modele göre, işletmelerdeki ödül sistemleri, bireylerin performansları ile nedenli ilişki ise, başarılı olanların başarılı

olmayanlara göre daha fazla ödüllendirilmesi ve tatminli olması o ölçüde kolay olacaktır (Kantar, 2010, s.52).

2.4.3.3 Adams-Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı

J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın savunduğu düşünceye göre, bireyin işindeki başarı oranı ve doyum düzeyi çalıştığı ortamlarla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağlıdır (Kantar, 2010, s.53).

Eşitlik Teorisi göre, iş gören tarafından algılanan girdi-çıkıtı oranının dengeli olduğu durumlarda doyum söz konusu olacaktır. Şayet bireye hak ettiğini düşündüğü orandan fazla veya az ödül sunulursa bu durum bireyde rahatsızlığa neden olacak ve doyumsuzluk yaratacaktır. İş gören, hak ettiğini düşündüğü düzeyden az ödül alırsa adaletsizlik duygusuna kapılarak doyumsuzluk ortaya çıkacaktır. Yine bu düşünceye göre iş gören, hak ettiğinden fazla ödülle ulaşırsa bu kez de suçluluk duygusu ortaya çıkacaktır. Her iki durumda da bireyin zihninde çelişki ortaya çıkacak ve çalışan gerek psikolojik gerekse fiziksel yönden telafi aramaya girişecektir (Mc- Collough, 2000, aktaran; Çevik Kılıç, 2016, s.198).

Adams'ın 1963 yılında ortaya koyduğu bu kurama göre, eşitsizlik durumunda çalışanda iki hissin de olabileceğinden söz edilmektedir. Bunlardan ilkinde, eğer çalışan kişi diğer iş görenlere oranla az ödüllendirildiğini düşünürse mevcut durumu telafi etmek için bir şeyler yapmaya güdülenebilir; diğer yandan kendisinin diğerlerinden daha fazla ödüllendirildiğini düşünmesi durumunda ise suçluluk duygusu ortaya çıkabilir (Çevik Kılıç, 2016, s.198).

İş gören kendi sonuç/girdi oranının, diğer çalışanın sonuç/girdi oranından az olduğunu düşünüyorsa bu adil olmayan bir durum olacaktır. Bu adaletsiz ve eşitsiz olarak algılanan tutum bireyde rahatsızlık, gerilim, kızgınlık, hırs ve sonuçta iş tatminsizliği meydana getirecektir (Kantar, 2010, s.54).

Çalışanların iş tatmini ile mevcut istek ve ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri arasında tutarlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani ihtiyaç ve gereksinimleri tam olarak karşılanamayan çalışanlarda düşük performans ve tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu düşünceye göre çalışanın iş tatmini yine çalışan tarafından algılanan algıladığı girdi-çıkıtı dengesine bağlıdır. Yani, iş gören çalıştığı birimde ortaya koyduğu emeğin (girdinin) karşılığında elde ettiği ürün (çıkıtı) için hak ettiğine inandığı

ödülü almış ise tatmin olacaktır. Burada çalışanın emeği ile kendisine sunulan ödül arasındaki denge önem arz etmektedir (Çevik Kılıç, 2016, s.193).

Bu kuram üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmış ve kimi araştırma eşitsizliğin giderilerek eşitlik duygusu yaratılması ile ilgilenirken, kimisi de eşitlik duygusunun iş tatmini ve işten ayrılma oranı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Türkiye’de 1977 yılında bu araştırmaya bir örnek çalışma ortaya konulmuştur. Türkiye Elektrik Kurumu’nda yapılan bu araştırma ile eşitlik teorisinin destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada TEK’te çalışanların ödül dağılımı konusundaki fikirleri belirlenmeye çalışılmış ve adil bir ödül olmadığı düşüncesi ortaya çıkmıştır. Mevcut durumda çalışan tatminini düşüren ve işten ayrılmaları arttıran bir eşitsizlik durumunun meydana geldiği görülmüştür (Kantar, 2010, s.55).

2.4.3.4 Edwin Locke-Amaç Teorisi

Amaç teorisi, 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir (Keser, 2019, s.80). Bu teoriye göre bireyin bir amaç edinmesi onun motivasyonu için önem arz eden bir konudur.

Bu kurama göre, ulaşılması güç ve yüksek bir hedef belirleyen birey, daha basit ve kolay erişilir hedef belirleyen bireye oranla daha fazla motive olacaktır. Bu yüksek motivasyon durumu bireyin performansını da artıracaktır. E. Locke, hedef belirleyen çalışanların, diğerlerine oranla performansının ve iş tatmininin yükseldiğini savunmuştur (Bowditch,1997, aktaran; Ulukış, 2016, s.253).

Bu teoriye tutarsızlık kuramı da denilmektedir. Nedeni ise, iş doyumunun gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele alınmış olmasıdır. Çalışanların amaçlarına ulaşması tatmin sağlamakta iken, aksi durum yani amaçlarına ulaşamaması ise tatminsizliğe neden olmaktadır. İş görenler ulaşmayı hedefledikleri ödüller (çıktılar) ile mevcut durumda elde ettikleri çıktıkları kıyasladıklarında eşitlik durumu söz konusu ise tatmin olacaklardır (Bölükbaşı ve Çakmur Yıldıztan, 2009, s.352).

2.5 Motivasyon ve Liderlik ilişkisi/Yönetişim Kavramının Motivasyona Etkisi

2.5.1 Motivasyon Liderlik İlişkisi

Liderlik kavramı, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak üzere düzenli ve bilinçli bir şekilde insanları yönlendirme ve etkileme yeteneği olarak açıklanabilir. İyi bir lider, işletme çalışanlarını başarılı kılmak için onlara rehberlik eder, gerektiğinde ikna kabiliyetini kullanır, daima güven telkin eder ve tüm çalışanları motive eder. Bu bakımdan çağdaş liderin; ileri görüşlü olmasının yanında etkin ve verimli bir yönetim anlayışına sahip olması, özgüveninin yüksek olması, örgüt ile uyumunun tam olması, değişim ve yeniliğe açık olması büyük önem taşımaktadır (Çetin vd., 2017, s.36).

Kurumsal anlamda etkili bir liderin işletme çalışanlarını ortak amaç ve hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etmesi, onun motive etme yönündeki yeteneğini göstermektedir. Kurumdaki lider vasıflı yöneticiler, İşgörenleri farklı metotlarla ve stratejilerle ikna edebilirler. Bunun nedeni ise her çalışanın ihtiyaçlarının, beklentilerinin, önceliklerinin ve kişiliklerinin farklı olmasıdır. Her çalışan aynı yöntemle motive olmayabilir. Kurumsal amaçlara ulaşmak için çalışanları örgütsel hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etmek her zaman kolay olmamaktadır. Bu nedenle personele göre değişebilen standart motivasyon tekniklerinin dışına çıkılması gerekebilmektedir (Ulukış, 2016, s.248).

Motivasyon kavramı, insan ilişkilerine yön verdiğinden işletme başarısı için önemli bir kavram niteliğindedir. Liderliğin özünde de astlarını belirlenen hedefler yönünde istekli ve gayretli çalışmaya ikna etmek yer almaktadır. Çalışanların işini benimsemeleri ve iş yerine aidiyet hislerinin oluşarak yüksek performans göstermeleri; lider yöneticilerin motivasyon konusundaki başarılı stratejileri ile mümkün olacaktır. Lider yöneticilerin temel görevi, iş görenlerin çalışma isteklerini sürekli kılmak; bunun için örgüt içi iletişim kanallarını daima açık tutmak, onların kendilerini gerçekleştirmesine yardımcı olmak ve güven duygusunu geliştirmektir (Önen ve Kanayran, 2015, s.43).

Bu açıdan bakıldığında lider yöneticiler, tüm işletme çalışanlarının motivasyonu için kilit bir rol ve fonksiyon üstlenmektedir (Önen ve Kanayran, 2015, s.43).

Günümüzde motivasyon, tüm işletme yönetimleri açısından çok büyük öneme sahiptir. Çalışanların motive edilememesi ise başarıya ulaşmada en kritik engellerden birisidir. İleri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve üretime gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçiler, işlerinden çok daha az zevk almakta ve işi tamamlamak, iş doyumunu elde etmek gibi duygularını tam olarak tatmin edememektedirler (Ergül, 2005, s.68).

İşletme yönetimi tüm çalışanlarının istenen düzeyde çalışmaya ikna etmek zorundadır. Çünkü örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların ortaya koyacağı çaba büyük öneme sahiptir (Ergül, 2005, s.69).

2.5.2 Yönetişim Kavramının Motivasyona Etkisi

Yönetişim kavramı “yönetim” ve “iletişim” terimlerinden türetilmiştir. Bu yönüyle yabancı bir kavram olmayıp Türkçedir. Kökleri açısından ele alındığında bu kavram, ilgi çekiciliğinin yanında, içerik olarak da insanı heyecanlandıran bir anlama sahiptir (Fidan, 2011, s.6).

Kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse yönetişim; “kurumsal hedef ve amaçların, standartların da üstünde gerçekleştirilmesi için güçlendirilmiş kişilerin, işletme çıkarlarını bireysel çıkarlardan üstün tutarak davrandığı, etkin iletişim, karşılıklı güven, bilgi paylaşımı ve şeffaflığı benimsemiş, kollektif karar alabilen, duygusal zekâsı üst düzeyde, empati ile yaklaşabilen, daima proaktif ve sinerjik davranarak gerçekleştirilen örgütsel etkinlikler” şeklinde tanımlanabilir (Fidan, 2011, s.6-7).

Görevi insan başta olmak üzere tüm üretim faktörlerini etkin kılmak olan her lider yöneticinin, birlikte yola çıktığı takım arkadaşlarıyla yönetişimde olması gerekmektedir. Yönetişim tıpkı motivasyon gibi bir süreçtir ve süreci oluşturan, aynı zamanda yönetişimin fonksiyonları olarak sayılabilecek kavramlar şunlardır; iletişim ve etkin bilgi paylaşımı, duygusal zekâ ve empati, beyin fırtınasıyla

kollektif kararlar alabilme, reaktif değil proaktif düşünme, sinerji, şeffaf yönetim anlayışı, güçlendirme ve karşılıklı güvendir (Fidan, 2011, s.7).

Yönetişim tanımından anlaşılacağı gibi; örgütlerde kollektif karar almanın, örgütsel çıkarların, ortak iletişimin ve şeffaflığın ön planda olduğu bir yönetim tarzına vurgu yapılmaktadır. Bu yönetim tarzında katı hiyerarşik bir yönetim anlayışının aksine; daha şeffaf, daha kollektif ve iletişimi daha güçlü bir örgüt yapısı hedeflenmektedir. Böyle bir yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde iş görenler;

1. Örgütsel kararlarda söz sahibi olabilecek ve böylece kendilerine değer verildiğine inanacak,
2. Gelişmiş iletişim sistemi sayesinde duygu, düşünce, fikir ve sorunlarını yönetime daha kolay ileterek sonuca kolay ve sağlıklı ulaşabilecek,
3. Örgütsel çıkarlar, kişisel çıkarlardan üstün tutularak kurum kültürü oluşabilecek ve işe olan bağlılık (kurumsal bağlılık) artacak,
4. İş doyumu ve motivasyon yükselerek; kaliteli, etkili ve verimli bir mal/hizmet üretimi ortaya çıkacak, kurumsal hedeflere olumsuz sapmalar olmadan ulaşılabilecektir.

Günümüz yönetim anlayışında iletişimin önemi çok büyüktür. Örgütün bütün paydaşları arasında doğru bir iletişim ağının kurulması, onları motive edecek unsurların belirlenmesi açısından da büyük öneme sahiptir. Bu iletişim sistemini tesis etmek ve çalışanları için en uygun ve etkin motivasyon faktörlerini belirlemek görevi ise işletme yöneticilerine düşmektedir. Bu nedenle günümüz rekabet şartlarında liderlik vasfına haiz olan işletme yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

2.6 İş görenleri Motive Etme Nedenleri

İş görenlerin yüksek performansla çalışmalarını sağlamak ve verimliliklerini yükseltmek için, tüm çalışanları istekli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekmektedir. İster mal ister hizmet üreten olsun bütün işletmelerde yöneticilerin başarılı olması, iş görenlerin verimliliğine ve ortak hedefler doğrultusundaki gayretlerine bağlıdır. Bu nedenle, işletme yöneticileri astlarını,

belirlenen ortak amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya ayrıca tüm bilgi, yetenek ve güçlerini de bu yönde kullanmaya motive etmek zorundadır (Selen, 2016, s.59).

Gerek örgütsel gerekse bireysel performansın maksimize edilmesi, işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple işletme yöneticileri, iş görenlerin isteklerine, sorunlarına, beklentilerine ve ihtiyaçlarına önem vererek çalışanların motivasyonunu en üst düzeyde tutmalıdır. Personelin maksimum düzeyde bir performans ortaya koyabilmesi için mutlak suretle motive edilmesi gerekmektedir.

Motivasyon ile iş tatmini ve işe aidiyet hissi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyonu yüksek çalışanların iş tatminleri ve iş yerine olan aidiyet hissi yükselmekte, mevcut durumda iş görenin performansını yükseltmektedir. İş yerine aidiyet hissi aynı zamanda işten ayrılmaların da önüne geçerek; iş gücü devir hızının düşmesini sağlamaktadır. İş gücü devir hızı düşük olan işletmelerde uzmanlaşma artarak ürün/hizmet kalitesi yükselecek, yeni eleman bulma maliyeti ortadan kalkacak, uyum sorunları azalacak, personelin birbiriyle uzun süre çalışmış olması sayesinde iletişim ve koordinasyon kolaylaşacak, iş kazası oranı düşerek maddi manevi kayıpların önüne geçilecektir.

Yüksek motivasyon aynı zamanda işe tam olarak odaklanmayı da sağlayarak hata riskini azaltmaktadır. Toplam kalite yönetimin temel hedeflerinden olan ‘sıfır hata’ kavramı günümüzde tüm işletmeler için büyük öneme sahiptir. Sıfır hata ile hem israfın ve hatalı üretimin önüne geçilerek sınırlı olan kaynaklardan tasarruf edilebilecek, daha az çıktı ile daha fazla girdi üretilen yani kaynakların etkin ve verimli kullanımı sağlanacak, böylece işletme karlılığı artacaktır. Sadece israfın önlenmesi değil, hataların en aza indirilmesi ile iş kazaları azaltılarak; kurumun maddi ve hukuki açıdan rahatlaması ve marka imajının zedelenmemesi sağlanacaktır.

Sıfır hata ya da hataların minimize edilmesi özellikle acil sağlık hizmetleri için tam anlamıyla hayati bir öneme sahiptir. Zira acil sağlık hizmeti sunucularının hata yapması ile bir insanın hayatı son bulabilir, engelli kalabilir, yanlış teşhis ve tedavi nedeniyle aylarca hastanede kalabilir, maddi ve manevi kayıplar artabilir. İşte bu sebeplerde çalışanların motive edilmesi, acil sağlık hizmetlerinin etkin,

verimli ve sıfır hata ile sunulmasında hayati öneme sahiptir.

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için, iş görenlerin tüm bilgi, yetenek ve güçlerini tamamıyla, örgütsel hedefler yönünde kullanması gerekmektedir. Motivasyonu düşük bir çalışandan yüksek performans, etkin bir çalışma ve verimlilik beklenmesi rasyonel bir yaklaşım olmayacaktır. Zira çalışanlar, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınıp karşılandığı ölçüde motive olarak işletme başarısı için çaba göstereceklerdir. Çalışan verimliliği için temel ilkelere olan motivasyon, tüm işletmeler için önemli bir kavramdır. Çalışanlarda yüksek motivasyonun sağlanabilmesi için yöneticilere düşen en önemli görev ise, onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini tespit edip karşılamak suretiyle, tüm personeli ortak hedeflere ulaşma yolunda etkin şekilde motive etmektir (Selen, 2016, s.60).

Çağdaş örgüt ve yönetim teorilerine göre; insan kaynağı, tüm işletmeler için büyük öneme sahiptir. İşletmelerde örgütsel etkinliğin yükselmesi ve düşmesinde en başat faktörlerden birisi de çalışanlardır. Motivasyonun sağlanması ile işletmeler yalnızca kendileri için gerekli işgücünü sağlamakla kalmayıp aynı zamanda onların temel, sosyal ve ego gereksinimlerini de karşılayabilmelerine imkân sağlamaktadır (Selen, 2016, s.60).

Yüksek motivasyonlu çalışanlar, bir işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasında mutlak bir gerekliliktir. İşletmenin hem temel hedefleri (kar elde etmek, varlığını sürdürmek vb.) hem de TKY prensipleri çerçevesinde çalışanlarını motive etmesi büyük önem arz etmektedir. Çünkü ister mal üreten ister hizmet üreten işletme olsun, bütün örgütleri hedefe ulaştıracak olan nitelikli, eğitilmiş, donanımlı ve tam olarak motive olmuş insan gücüdür. Bu yüzden çalışan motivasyonunu bir zaman ya da para kaybı olarak yorumlamak doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

2.7 Motivasyon Süreci

Bireysel bir ihtiyacın ortaya çıkması ve doyuma ulaştırılması arasında geçen süreçte meydana gelen gerilime motive edilme denir. Şayet birey, ihtiyaçlarının giderilmesi için kişisel performansının önemli bir etken olduğuna ikna olursa, belirlenen amaç doğrultusunda çalışmak için daha fazla çaba sarf edecektir. Motivasyon sürecini bu tatmini sağlayacak şekilde dizayn etmeye

çalışacaktır (Tunçer, 2013, s.103).

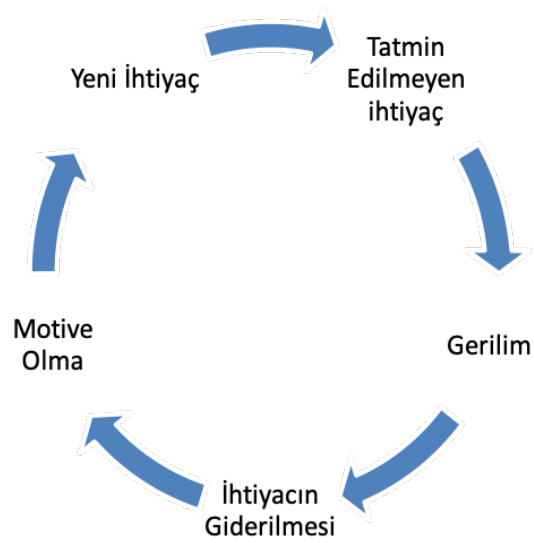
Kişilerde fizyolojik ya da psikolojik dengenin bozulması ile eksiklik ortaya çıkar. Bu eksiklik durumu ise ihtiyaçları, ihtiyaçlar da hedefleri belirler ve hedefe yönelik birey davranışına yol açar. Örneğin: Birey öncelikle nereye gideceğini zihninde oluşturur, kavrar ve ardından oraya ulaşmak için harekete geçer (<http://motivasyon.nedir.org>, erişim: 23.03.2019).

Motivasyon sürecinde üç aşama söz konusudur:

1 · Birey davranışı tetiklenerek, kendisine birtakım (fizyolojik veya psikolojik) hedefler belirlemesi. İnsan davranışının tetiklenmesinde, onun içindeki farklı şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörlerle etkili olmaktadır.

2 · Belirlenen Hedefe Yönelik davranışlarda bulunma. Bireyin zihinsel olarak oluşturduğu düşünce ve hedeflere ulaşması temel amacdır.

3 · Bireyin Hedeflerine ulaşması (İhtiyaçların Giderilmesi, doyum aşaması). Fakat burda olay bitmez, çünkü davranışın sürekli olması gerekmektedir (<http://motivasyon.nedir.org>, erişim: 23.03.2019).



Şekil 2: Motivasyon Süreci

Motivasyon bir güdü etkisiyle eyleme geçme sürecidir. Her insanın yaşamı boyunca giderilmeye muhtaç ihtiyaçları ve birtakım gereksinimleri vardır. Bu ihtiyaç ve gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci de başlamaktadır. Bu ihtiyaç gerek fizyolojik gerekse psikolojik olabilir. Her iki durumda da ayırım göstermeksizin birey o ihtiyacı karşılamak ister, diğer bir deyişle bu süreçte ikinci aşama olarak belirlen uyarılma gerçekleşir (Vatansever Bayraktar, 2015, s.1085).

Üçüncü aşamada ise ihtiyaçlarını karşılamak üzere uyarılan birey, davranışta bulunacaktır. Doyuma ulaşmak ise motivasyon sürecinin son aşamasıdır. Davranışta bulunan bireyde ihtiyaç giderilerek doyum sağlanır ve böylece motivasyon süreci son bulur. Ancak bireyin ihtiyaç ve gereksiniminin giderilmesinin ardından yeni gereksinimler ortaya çıkacak ve bu süreç aynı şekilde devam edecektir. Yani kişinin motive edilerek doyuma ulaştırılması tek bir ihtiyaç ve beklentiden ibaret olmayıp, yaşam döngüsü için süreklilik arz ederek devam etmektedir (Vatansever Bayraktar, 2015, s.1085).

Motivasyon dinamik bir süreçtir. Çünkü insan ihtiyaçları değişkenlik ve farklılaşma gösterebilir. Kişiyi belirli bir zamanda motive eden bir unsur bir süre sonra motive edici etkisini yitirebilir. İşletme yöneticilerinin de bu bilinçle motivasyona yaklaşımları, çalışanların motivasyonunu sürekli kılabilmeleri adına önem arz etmektedir.

Motivasyonun özelliklerinden biride, enerji verici bir güç olmasıdır. Bu güç vasıtasıyla bireyler harekete geçebilir aynı zamanda istekli çalışma ve başarıya yönünde çaba gösterebilirler (Vatansever Bayraktar, 2015, s.1085).

Motivasyon kavramı, bireyde ortaya çıkan bir gereksinimin giderilmesine yönelik bir hareketin başlama ve tamamlanma süreci olarak da ele alınabilir. Başka bir deyişle motivasyon kavramında bir eksiklik ya da ihtiyacın giderilmesi söz konusudur. Bu ihtiyacın ortaya çıkması, harekete geçme ve doyuma ulaşma açısından ele alındığında motivasyonun bir süreç olduğu da görülmektedir. Bu açıdan ele alındığında çalışanların motive edilmesi de hedefler yönünde harekete geçmek ile mümkün olacaktır. Bireyin yaptığı mesleğinde başarılı olması da motivasyonuyla yakından ilgilidir. Bu yönüyle ele alındığında iş görenin motivasyonu düşük olduğunda amaca yönelmiş davranışın oluşması örgüte düşen sorumluluktur (Keser, 2019, s.7).

Motivasyon sürecinin en başındaki hareket noktası, tatmin edilmemiş (karşılanmamış) bir ihtiyaç/gereksinimdir. Bu gereksinimler fizyolojik, psikolojik ya da diğer ihtiyaçlar olabilir. Tatmin edilmeyen bu gereksinimler kişide gerilime neden olmakta ve bu durumda motivasyon sürecini başlatmaktadır. Gereksinimin giderilmesiyle gerilim azalmakta ve motivasyon süreci böylece tamamlanmaktadır. Ancak bu süreç tek bir ihtiyaçtan ya da tek bir tatminden ibaret olmayıp, her bir ihtiyacın tatmininden belirli bir süre sonra yeni ihtiyaçlar ve dolayısıyla yeni tatminsizlikler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin motivasyon sürecini iyi bilmeleri, astlarını iyi tanımaları, onlardaki tatminsizlik nedenlerini ve motivasyon sürecini fark ederek hatta farketmenin de bir adım ötesine gidip, ön görerek, proaktif çözümler üretmesi gerekmektedir.

2.8 Yönetim Teorilerinin Motivasyonla İlişkisi

Yönetim: Önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için başta insan kaynağı olmak üzere, maddi kaynakları, araç-gereçleri, hammaddeleri ve zaman faktörünü birbiriyle koordineli ve etkin kullanmaya imkân tanıyacak kararlar alma ve bunları uygulatma süreçlerini ifade eder (<https://slideplayer.biz.tr>, erişim: 24.03.19).

Yönetim kavramını işlevsel açıdan, örgütsel amaçların başarılması için planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetim işlevlerinin bütünü olarak tanımlayabiliriz (Yıldırım, 2014, s.121).

İşletme yöneticileri, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için çok sayıda faaliyeti yerine getirirler. Yöneticilerin üstlendiği bu faaliyetler, çeşitli işlevler içinde gruplandırılabilir. İşletme açısından hayati öneme sahip bu işlevler; planlama, örgütleme, koordinasyon (uyumlulaştırma) ve denetim (kontrol) işlevleridir. Yöneticilerin belirli bir sıra veya düzen içinde gerçekleştirdikleri bu işlevlerin tamamı yönetim süreci olarak tanımlanır (Yıldırım, 2014, s.122).

Toplumsal bir varlık olan insan, birlikte yaşamaya başladığı günden beri çeşitli örgütler kurmuş ve bu örgütleri daha iyi yani etkin ve verimli yönetebilmek için çeşitli kuramlar geliştirmiştir. Geliştirilen her kuram (teori) bir öncekinin eksik yönlerini tamamlayarak bir sonrakine ilham kaynağı olmuştur. Bütün kuramların temel hedefinde psiko-sosyal bir varlık olan insanı motive ederek üretimi artırmanın yolları aranmıştır.

Yönetim teorilerinin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ele alındığında üç önemli teoriden söz edilmektedir. Bunlar tarihsel sırasıyla “klasik yönetim teorileri, neo – klasik yönetim teorileri ve modern yönetim teorileri” dir (Şahin, 2004, s.527).

2.8.1 Klasik Yönetim Yaklaşımı (1880-1930)

Üretim sistemlerindeki aksaklıklar ve işletme faaliyetlerinin gelişigüzel yöntemlerle yapılmasından dolayı, ciddi verimlilik sorunları ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, üretimde verimliliği artırmak amacıyla F.W. Taylor’ın öncülüğünde bilimsel yönetim akımı, artan yönetim problemlerine çözüm getirmeyi hedefleyen H. Fayol öncülüğündeki yönetim süreçleri akımı ve organizasyon problemlerine çözüm getirmeye çalışan Max Weber’in çalışmaları klasik yönetim teorilerinin temelini oluşturmuştur (Yıldırım, 2014, s.135).

Klasik Yönetim teorisi, örgütleri kapalı ve mekanik sistemler olarak ele almaktadır. Söz konusu kuramlar bireyi ise “rasyo – ekonomik insan” olarak görmektedir. Kuram, insan unsurunu ikinci planda tutmaktadır. İşin doğuştan çoğu insan tarafından sevilmediğini, hoş gitmediğini ve çalışanlar için paranın, işin doğasından daha önemli olduğunu savunmaktadır. Bu açıdan ele alındığında klasik kuramların, çalışanları korkutma ve parasal ödülle en iyi şekilde motive edilebileceğini savunduğu görülmektedir (Şahin, 2004, s.544).

Klasik kuramcılar ağırlıklı olarak, yüksek verimlilik sağlayacak bir örgüt yapısını inşa etmeye yönelmişler ve örgütün toplumsal ya da beşeri yönünü dikkate almamışlardır. Bu kuramlar ‘emredici liderlik’, ‘otoriter denetim ve gözetim’ ve ‘kurumsal yapı’ gibi niteliklerde belirlenen ‘biçimsel örgütü’ vurgulamışlardır (<http://www.globalcenter.info>, erişim: 24.03.19).

Klasik yönetim anlayışını üç bölümde ele almak mümkündür:

2.8.1.1 Bilimsel Yönetim (Taylorism)

Yönetim biliminin babası olarak bilinen Taylor, üretimde verimliliğin sağlanması özellikle de iş gören verimliliğinin yükseltilmesiyle ilgili öncü çalışmaları yapmıştır. Yönetim alanında ilk kez bilimsel metotları (gözlem yöntemi gibi) kullanan kişi olduğu için, Taylor’un teorisi, bilimsel yönetim teorisi olarak da

bilinmektedir. Taylor görüşlerini ‘‘Bilimsel Yönetim İlkeleri’’ adlı kitabında bir araya getirmiştir (Yıldırım, 2014, s.135-136).

Taylor, işletmelerde büyük bir israf olduğunu, işçilerin daha fazla üretmekten kaçındığını ve işletme sahiplerinin konuya sadece kar olarak baktığını savunmuştur. Bu fikirlerden hareketle yola çıkan Taylor, kendi kriterlerini ortaya koyarak bunlara uyulması halinde üretimde verimliliğin artacağını savunmuştur.

1900’lerin başında Taylor’un öncülüğünde ortaya çıkan bu yaklaşımın geniş bir kabul gördüğü ve bu yaklaşımın uygulandığı işletmelerde verimliliğin hızla arttığı görülmüştür.

İşletmelerde yüksek düzeyde verimlilik için ise; çalışanlar, makinaya ek bir üretim faktörü gibi görülmekte, fakat çalışan bireyin sosyal ve psikolojik yönü ele alınmamaktadır. Bu düşünceye göre, ‘‘iş gören için tek motivasyon kaynağı ücrettir ve maddi unsurdur’’ (<http://www.globalcenter.info>, erişim: 24.03.19).

Taylor, işletme yöneticisinin görevini dörde ayırmıştır. Bu görevlerden ilki; işlerin gelişigüzel yapılmayıp, bilimsel olarak yapılmasıdır. İkinci görevi; çalışacak personeli bilimsel yöntemlerle seçmek, ayrıca eğitmek ve geliştirmektir. Üçüncü görevi; tüm çalışanlarla iş birliği yaparak, işlerin bilimsel anlamda tanımlanmış şekline uygun yapılmasını güvence altına almaktır. Yöneticinin dördüncü ve son görevi ise; adil şekilde bir iş bölümü yapmaktır (Yıldırım, 2014, s.137).

Özetle Taylor’a göre bilimsel yönetim, bilimsel kurallara göre çalışmaktır. Bu konuda Taylor şöyle yazmaktadır: ‘‘Bilimsel kurallara uyumlu çalışabilmek için, yöneticilerin yönetimi ele alması ve işçiler tarafından yerine getirilen işlerin büyük bölümünü üstlenmesi gerekmektedir. Bir işçinin bütün faaliyetleri, işini daha öncesine oranla daha hızlı ve iyi yapabilmesine olanak tanıyacak biçimde yönetimin kolaylaştırıcı tarzda bir veya daha fazla faaliyetiyle önceden desteklenmelidir. Her işçi yönetsel destekten mahrum kalmış, kendi başına bırakılmış, zorla çalıştırılan bir kişi olmak yerine, eğitilmeli ve üstlerinden samimi bir biçimde yardım alabilmelidir’’ (Yıldırım, 2014, s.138).

2.8.1.2 Yönetim Süreci Teorisi (H. Fayol)

H. Fayol, Fransız maden mühendisi olup, Taylor'un tersine alt düzey üretim faaliyetlerinden ziyade, üst düzey yönetim faaliyetleri ile ilgilenmiştir. Fayol ilk kez işletme fonksiyonları ile yönetim fonksiyonlarını sınıflandırmış ayrıca genel organizasyon ilkelerini geliştirmiştir (Yıldırım, 2014, s.138,139).

Bu yaklaşım, kompleks ve büyük organizasyonların yönetsel anlamda yapılanmasını sağlar. Günümüzde de hala geçerliliğini korumakta olan planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol (denetim) faaliyetleri üzerinde durmuştur. Yönetim bilimini bir süreç olarak ilk defa Fayol ele almıştır. Ayrıca yönetim faaliyetlerinin bilimsel olarak yapılması gerektiğini savunduğundan bu yaklaşımıyla yönetim bilimine önemli bir katkı sağlamıştır (<http://gunescelebi.com>, erişim: 24.03.19).

Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı da tıpkı Taylor'un bilimsel yönetim teorisi gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımı daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmiş olup, yönetim süreci yaklaşımı ise organizasyonu bir bütün olarak ele almış, organizasyon ve yönetim ile ilgili temel ilkeleri ortaya koymuştur (<http://www.globalcenter.info>, erişim: 24.03.19).

Fayol bir işletmenin altı temel işlevi olduğunu ileri sürmektedir. Bu işlevler aşağıda sıralanmıştır (Yıldırım, 2014, s.139);

- Teknik Faaliyetler (üretim faaliyetleri),
- Ticari Faaliyetler (tedarik, satış ve pazarlama),
- Finansal Faaliyetler (finansal kaynak bulma ve kaynağı değerlendirme),
- Güvenlik Faaliyetleri (çalışanların, işyerinin ve ekipmanların güvenliği),
- Muhasebe Faaliyetleri (mali kayıtların ve istatistiklerin tutulması),
- Yönetim Faaliyetleri.

Fayol, bir örgütün iyi işlemesi, etkin ve verimli olabilmesi için aşağıdaki 14 ilkeye mutlak suretle uyulması gerektiğini belirtmiştir:

Tablo 4: Fayol'un Yönetmel İlkeleri

1- İş Bölümü Yapılması
2- Yetki ve Sorumluluk Verilmesi
3- Disiplin Sağlama
4- Emir-Komuta Birliği
5- Yönetimde Amaç Birliği
6- Genel Çıkarların Bireysel Çıkarlara Üstün Tutulması
7- İyi Bir Ödüllendirme Sistemi
8- Merkeziyetçilik
9- Hiyerarşik Kanal
10- Sistem
11- Eşitlik ve Adalet
12- Kararlılık
13- Girişim
14- Birlik Duygusu

Kısaca özetlemek gerekirse, Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı insana asla güvenmeyen ve onu bir robot gibi düşünen bir anlayışa sahiptir. İş görenleri motive etmede yöntem olarak ödüllendirme ve cezalandırmanın kullanılabileceği fikrini esas almaktadır. Örgütlerde verimlilik için bu kurallara sadık kalınması gerektiğini, belirlenen kurallara uyan her türlü örgütün etkin ve verimli çalışacağı fikrini savunmaktadır (Şahin, 2004, s.529).

2.8.1.3 Bürokrasi Modeli (Max Weber)

Alman sosyolog olan Max Weber organizasyonların rasyonel esaslara göre yapılandırılması ve faaliyetlerine devam etmesini amaçlayan bürokrasi teorisini geliştirmiştir. Weber'e göre ister özel sektör ister kamu sektörü olsun bütün organizasyonların rasyonel esaslara göre örgütlenmesi gerekmektedir. Weber örgütlerin verimli çalışmadığını savunarak, bu örgütlerin verimli çalışmasını sağlamak için ideal yapı olarak bürokrasi modelini benimsemesini önermektedir.

Bürokrasi teorisi rasyonaliteyi ön plana çıkarmakta ve verimliliğin rasyonel esaslara göre düzenlenmiş bir organizasyonun oluşturulmasıyla başarılabilirliğini savunur (Weber, 1990: 3-15, aktaran; Yıldırım, 2014, s.143).

M. Weber'e göre ortaya koyulan bürokratik ilkelere uyulması halinde etkin, verimli, ideal, şahsa göre değişiklik göstermeyen ve rasyonel bir örgüt yapısı sağlanabilecektir (<http://www.globalcenter.info>, erişim: 24.03.19).

İncelenen her üç yöntem de insanı makina gibi ele almakta, para ile motive olduğunu savunmakta ve işin doğuştan itibaren insanlarca sevilmediğini savunmaktadır. Gerek bu yönüyle ve gerekse örgütü kapalı sistem olarak ele alması itibarıyla eleştirilere maruz kalmıştır. Diğer yandan bu yöntemler, yönetim kavramının bilimsel olarak ele alınması açısından önemlidir. İlk kez deney, gözlem ve ölçme gibi bilimsel yöntemler bu klasik kuramlar ile kullanılmaya başlanmıştır.

1929 Dünya Ekonomik Krizi ve işletmelerde örgütsel sorunların artması sonucu Klasik teorilerin eksikliği hissedilmeye başlamıştır.

2.8.2 Neo Klasik Yaklaşımı (İnsan İlişkileri Yaklaşımı 1930-1950)

1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin ortaya çıkması ve işletmelerdeki örgütsel sorunların artmasıyla klasik kuramların eksikliği tartışılmaya başlanmıştır.

Neo – klasikler kuramlar, klasik teorilerin aksine çalışanların sadece maddi (parasal) ödül için değil, çeşitli ihtiyaçlarını doyuma ulaştırmak için işe gittikleri düşüncesini savunmaktadırlar. Klasik kuramların savunduğu tek yönlü (parasal) motivasyon modelini ağır bir şekilde eleştirilmekte, insanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmek için güdülenen bir varlık olduğunu savunmaktadır (Şahin, 2004, s.544).

Neo- Klasik teorilerin ana düşüncesi, örgüt yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmektir (<http://www.globalcenter.info>, erişim: 24.03.19).

Neo-klasik yönetim kuramı, klasik kuramların eksik yönü olan insan unsurunu ön plana çıkarmıştır. Elton Mayo'nun Hawthorne Araştırmaları ve Douglas McGergor'un X Y kuramları Neo-Klasik yönetimin anlaşılabilirliği

açısından büyük öneme sahiptirler. Ancak bu teoriler de tıpkı klasik yönetim teorileri gibi örgütü dış unsurlardan etkilenmeyen, kapalı bir yapı olarak ele almışlardır.

2.8.2.1 E. Mayo Hawthorne Araştırmaları

Neo klasikler veya davranışçı yönetim teorisinin gelişimine hız kazandıran araştırmalardan en önemlisi; Elton Mayo önderliğinde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarıdır (Yıldırım, 2014, s.149).

Hawthorne araştırmaları kapsamında ilk olarak ışıklandırma deneyi yapılmıştır. Esasında bu deney iş yerindeki fiziksel şartların iyileştirilmesinin veya kötüleştirilmesinin, verimlilikle yakından ilişkili olduğu fikrini ispatlamayı hedeflemekteydi. Ancak ortaya çıkan sonuçlar beklenen gibi olmamıştı. Böylelikle iş yerindeki fiziksel koşullar ile verimliliğin tahmin edilemeyeceği anlaşılmış ve verimliliği etkileyen başka faktörler olduğu düşünülmeye başlanmıştır. İnsan ilişkilerinin verimliliği etkilediğini ortaya koyan Mayo, dış faktörleri ise tıpkı klasik kuramlar gibi göz ardı etmiştir yani örgütleri dışı kapalı yapılar olarak ele almıştır.

2.8.2.2 Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları

Elton Mayo'nun çalışmalarından esinlenen McGregor; öncelikle klasik Kuramları tasvir ederek, adına X teorisi demiş ardından da bu kuramı ağır şekilde eleştirmiştir. Ardından ise Y kuramını ortaya koymuştur,

D. Mc. Gregor'un X ve Y kuramları aşağıdaki tablo 5' te verilmiştir:

Tablo 5: D. Mc. Gregor'un X ve Y Teorisi

D. Mc. Gregor'un X ve Y teorisi	
X Teorisi (Klasik Yönetim Teorisinin Tanımladığı İnsan)	Y Teorisi (Neo Klasik Yönetim Teorisine Göre İnsan)
<ul style="list-style-type: none">• Ortalama bir insan çalışmayı asla sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçma eğilimindedir.• Ortalama bir insan sorumluluk almak istemez ve güvenciyi her şeye tercih eder.• Bundan dolayı iş görenleri çalıştırmak için onları zorlamak, yakından denetlemek ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için gerektiğinde cezalandırılmak gerekmektedir.	<ul style="list-style-type: none">• İş görenler için çalışmak, oyun ve dinlenme kadar doğal bir durumdur.• Birey doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren edindiği tecrübelerdir.• Birey, kişisel amaçları doğrultusunda öz denetimiyle çalışır.• Her çalışmada potansiyel mevcut olup, uygun şartlar sağlandığında kişi bunları geliştirerek daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.• Tüm bunlardan hareketle işletme yöneticisine düşen, çalışan için uygun ortam yaratarak çalışanın kendisini geliştirmesini sağlamasıdır.

Kaynak: (Küçüközan, 2015, s.89).

D. McGregor iş görenleri X ve Y teorisiyle iki gruba ayırmıştır. Her iki grupta yer alan insan tipi ise birbirinin tam tersi karaktere sahiptir. Araştırmacı, İşletmenin İnsan Boyutu (Human Side of Enterprise) adlı eseriyle bu ayırmadan söz etmiştir. Bu kuram insanoğlunun bütün davranışlarını açıklar. Özellikle de yöneticiler ve onların motivasyon düzeylerinin üzerinde durur (McGregor,1960:23-30, aktaran; Ulukış, 2016, s.249).

X teorisi, klasik kuramlara atfen ortaya atılmıştır ve bu düşünceye göre; iş görenler çalışmayı sevmez, iş yerindeki sorumlulukları maddi bir ödül kazanmak ya da cezalandırılmamak için yaparlar. Daima işten kaçma eğilimindedir. Bunlardan hareketle iş göreni etkin çalıştırabilmek için onu para gibi maddi unsurlarla motive etmek, denetlemek, adil şekilde ödüllendirmek ve gerektiğinde de cezalandırmak gereklidir. Genellikle çalışanlar sorumluluk almaktan kaçarlar. Yönetmeyi değil yönetilmeyi tercih ederler. Ancak katı kurallar, maddi ödüller ve cezalar ile etkin bir örgüt yönetimi sağlanabilir.

X teorisi, otoriter yönetim anlayışını yansıtır. Bu anlayışa göre örgütlerde katı hiyerarşik bir yapı esastır. İşletme yöneticileri, iş görenlere karşı daima olumsuz yönde ve ön yargıyla yaklaşır ve onların korunmasına kötü gözle bakarlar.

Y teorisine göre insanın işten kaçması doğası gereği olan bir husus olmayıp, normalde insan, yaptığı işine fiziksel ve zihinsel olarak çaba gösterir. Çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirme ve motive etmenin yolu sadece parasal ödül ve cezalandırmayla olmaz. İş görenler benimsedikleri amaç ve hedefler doğrultusunda kendilerini kontrol ederek yani öz denetim yoluyla motive olacaklardır. Kendini gerçekleştirme ve saygınlık gibi unsurlar, çalışanlar için önemli ödüllerdir. Normalde çalışanlar sorumluluk almaktan kaçmazlar (McGregor,1960, aktaran; Ulukış, 2016, s.250).

Charles M. Carson, (2005), Douglas McGregor'un Y teorisine yönetim tarihinde çok önemli yere sahip olduğunu savunmuştur. Ayrıca yönetici-çalışan (üst-ast) ilişkilerinde insan boyutu açısından, yönetimin sorumluluklarını yüksek seviyede farkındalık kazandırması açısından desteklediğinden bahseder. Bu çalışmada X teorisinde işteki başarısızlığın nedeni çalışanların kusuru iken, Y teorisinde çalışan bireylerden çok onları etkin bir şekilde kullanamayan yöneticiler olarak görülür (Aktaran; Ulukış, 2016, s.250).

2.8.3 Modern Yönetim Yaklaşımları Dönemi (1950-1980)

Modern yönetim teorisi de rasyo-ekonomik insan, sosyal insan ve kendini tamamlayan insan kavramlarına bir boyut daha getirerek " karmaşık insan" anlayışını ortaya koymuştur. Bu anlayışa göre, birey karmaşık olduğu kadar da değişebilen bir varlıktır. Bu sebeple insan değiştiğinden, ihtiyaç ve gereksinimleri de değişecektir. İşletme çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarının değişmesine neden olan başlıca faktörler; işletme koşulları, çevre koşulları, kullanılan teknoloji, çalışanın sosyo – kültürel özellikleri ve iş tecrübesi olarak sayılabilir. İş görenlerin farklı çalışma koşullarında istek ve beklentilerinin değişiklik göstermesi, onları motive eden unsurların da değişeceğini göstermektedir. Bu sebeple motivasyon tek yönlü olmayıp çok boyutlu bir başka deyişle çok yönlü bir olgudur. Bütün bunlardan hareketle, aynı örgütte farklı departmanlarda çalışan, çok sayıdaki iş görenlerinin motivasyonu değerlendirilirken çok boyutlu düşünmek gerekmektedir. Çalışanların ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını farklı koşullarda

algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardır. Haliyle bu yönetim anlayışını yansıtabilecek uygun karakterde ve bilgi düzeyinde lider yönetici de işletmelerin başarısı açısından önemli bir ihtiyaçtır (Şahin, 2004, s.544).

Modern Yönetim anlayışını önceki yönetim teorilerinden ayıran en önemli unsur, işletmeleri açık sistem olarak ele almasıdır. Açık sistem olarak ele alınmanın işletmelere sağlayacağı en büyük yarar ise uyum sağlama avantajıdır. Bu sayede işletmeler çevresine uyum sağlayıp, güncel rekabet şartlarıyla baş ederek; çağın gerisinde kalmaktan ve yok olma tehlikesinden kurtulacaktır. Bu teorinin gelişimi ile günümüz işletmelerinin temel yapıları da ortaya çıkmıştır.

Modern Yönetim ikiye ayrılır (<http://docs.neu.edu.tr>, erişim: 24.04.2019).

Bunlar;

A. *Sistem Yaklaşımı,*

B. *Durumsallık Yaklaşımı*

2.8.3.1 Sistem Yaklaşımı

Bu düşünce tarzı biyolog olan Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "genel sistem teorisinden" itibaren ortaya çıkmıştır. Bertalanffy, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısacası, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak ele almaktadır (<http://www.ktu.edu.tr>, erişim: 24.03.19).

Sistem yaklaşımı, yönetim olaylarının arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin incelenmesinin önemli olduğunu savunmuştur. Şayet sistem ile bu sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında bilgi, enerji ve materyal alışverişi söz konusuysa, bu tür sistemler açık sistem, söz konusu değilse kapalı sistem adı verilir (<http://www.baskent.edu.tr>, erişim: 24.03.19).

Kapalı sistem olmanın en büyük dezavantajı; bünyelerinde mevcut olan entropi (tanım/negatif entropi) yani bozulma nedeni ile bir süre sonra faaliyetlerine son vermek zorunda kalmasıdır. Halbuki açık sistemler, dinamik denge veya

dengeli durum adı verilen bir şekilde, çevreleriyle uyum halinde faaliyetlerini sürdürürler (<http://www.baskent.edu.tr>, erişim: 24.03.19).

Sistem yaklaşımının yönetim alanındaki yeri; bu yaklaşıma göre örgüt onu oluşturan alt sistemlerin (teknik yapı, birimler, personel vb.) oluşturduğu bir bütün olup, alt sistemlerin toplamından farklıdır. Dolayısıyla sistem yaklaşımının ortaya çıkmasıyla birlikte örgüt ilk defa bir bütün olarak ele alınmaya başlanmıştır. Sistem yaklaşımının ortaya koyduğu bir başka düşünce ise; örgütün işleyişini etkileyen veya örgütün işleyişinden etkilenen çeşitli çevresel faktörlerin bulunduğudır. Bu nedenle örgüt-çevre ilişkisi önem taşımaktadır (<http://www.ktu.edu.tr>, erişim: 24.03.19).

Bu yaklaşım, 1950’li yıllardan sonra yönetim literatürüne girmiştir. Kendinden önceki klasik ve neoklasik yönetim kuramlarının özellikle örgüt çevre ilişkilerini göz ardı etmesi; üretim ve yönetim faaliyetlerine deterministik (tek ve en ideal yol) bakış açısıyla ele almasından kaynaklanan sorunlardan dolayı, daha kapsamlı ve bütünleştirici organizasyon teorisine ihtiyaç duyulmuştur. Yönetim biliminde bu kavramı ilk kullanan kişi Chester Bernard’dır. Chester Bernard örgütleri “iki veya daha fazla kişinin koordine edilmiş faaliyetleri sistemi” olarak tanımlamıştır. Sistem en genel tanımıyla “birbiriyle ilişkili parçalar bütünü” şeklinde ifade edilebilir (Yıldırım, 2014, s.159).

Örgütler de tıpkı sistemler gibi ele alınabilir. Örgütler çevreyle etkileşim içinde olan, birbiriyle ilişkili parçalar bütünü olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2014, s.159).

2.8.3.2 Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, Klasik ve Neo-klasik teorilerden farklı olarak, yönetimde “tek ve en iyi yöntem” olmadığını ve en iyi yöntemin, durumdan duruma değiştiğini savunmaktadır (<http://docs.neu.edu.tr>, erişim: 24.03.19).

Bu düşünceye göre her çalışan ve durum diğerinden farklıdır. Haliyle kendisinden önce gelen klasik ve neo-klasiklerin iddia ettiği gibi her yerde ve her zaman geçerli “en iyi yönetim tarzı” veya “en iyi örgüt” yoktur. En iyi yönetim tarzı çalışana, kullanılan teknolojiye ve ilgili çevreye göre değişiklik göstermektedir (<http://docs.neu.edu.tr>, erişim: 24.03.19).

Durumsallık yaklaşımına göre yönetimsel başarı için, farklı durum ve koşullarda farklı davranış, teknik ve stratejiler gerekmektedir. Bu sebeple her yerde ve durumda geçerli tek bir örgüt yapısı yoktur. “En iyi” kavramı, duruma göre değişiklik gösterir (<http://docs.neu.edu.tr>, erişim: 24.03.19).

Durumsallık yaklaşımı kendisinden önce göre ortaya çıkan Klasik ve Neo-klasik teorileri reddetmez ya da onlara olumsuz bir bakış açısı sergilemez. Bu yaklaşım, daha önceki teorileri uygun çerçeve (perspektif) içine koyarak onları daha yararlı bir hale getirmektedir (<http://docs.neu.edu.tr>, erişim: 24.03.19).

Durumsallık yaklaşımı, kendisinden önce ortaya çıkan Klasik ve Neo-klasik teorilerin bir sentezidir. Farklı durumlarda bu yönetim teorilerinden birinin veya birkaçının geçerli olabileceği fikrini ortaya koymuştur (<http://docs.neu.edu.tr>, erişim: 24.03.19).

2.8.4 Çağdaş (Post Modern) Yönetim Düşüncesi (1980 sonrası)

Bu yönetim anlayışı 1970’lerden günümüze kadar üç genel bakış açısı ile ele alınmıştır bunlardan ilki; daima insanı merkeze alan yönetim yaklaşımı, ikincisi; Koşulsuz müşteri memnuniyeti ve Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, sonuncusu ise; günümüzde bilgi çağı ve globalleşme çerçevesinde Toplam Kalite Yönetimine bağlı olarak ortaya çıkan insan kaynakları yönetimidir (<http://docs.neu.edu.tr>, erişim: 24.03.19).

Toplam kalite yönetimi terimini anlam olarak ele alırsak; terim içindeki toplam ifadesi, kalitenin ortaya çıkarılması, korunması ve iyileştirilmesi sürecine işletmenin bütün bölümlerinin, bütün çalışanlarının ve her türlü paydaşının katılmasının önemini vurgulamaktadır. Yani üretilen mal/hizmet kalitesinin yüksek düzeye ulaştırılması, korunması ve daima geliştirilmesi; işletmenin her paydaşının ortak sorumluluğudur.

TKY sürecine işletmenin en üst düzey yöneticisinden en alt düzeyde çalışanına kadar herkesin yüksek düzeyde motivasyonla ve sorumluluk olarak katkı sunmaları gerekmektedir.

Kalitenin birden çok tanımına ulaşmak mümkün ise de müşteri açısından kalite denilince akla ilk gelen, beklentilerinin karşılanması yani tatmin olma

düzevidir. Toplam kalite ise, kalitenin ürün merkezli olmaktan öteye geçerek, tüm işletme faaliyetlerini kapsayacak şekilde ele alınmasını gerektirir (<http://docs.neu.edu.tr>, erişim: 24.03.19).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNDE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ, MOTİVASYONUN KALİTEYE ETKİSİ

3.1 Acil sağlık Hizmetlerinde İş Yaşam Kalitesi, İş doyumu ve Tükenmişlik Sendromunun Motivasyona Etkisi

3.1.1 İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi

İş yaşam kalitesi, çalışan bireyin işindeki yaşamla ilgili olmak üzere; memnuniyet düzeyi, motivasyonu ve kişisel tecrübeleri gibi kavramları ifade etmektedir. Bu kavram iş görenin bir işletme tarafından istihdam edildiği süreçten itibaren, kişisel istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme düzeyini ifade etmektedir. İş yaşam kalitesi iş görenlere çoğunlukla; dürüstlük, sahiplik, özerklik, güvenlik, esneklik, sorumluluk, aile demokrasisi gibi kavramları aşımaya çalışmaktadır. İş yaşam kalitesini artırma çabası olarak işletmeler personellerine açık ve destekleyici tarzda davranmaya, iletişim kanallarını daima açık tutmaya, kolektif karar alma konularında fırsat tanımaya ve görevlerini etkin bir şekilde icra edebilme konusunda yetki vermeye çalışırlar (Özgen, 2002, 307, aktaran: Kılıç ve Keklik, 2012, s.148).

Martel ve Dupuis (2006: 333-334), iş yaşam kalitesini; çalışanın iş yerindeki koşulların değerlendirilmesi, memnuniyet ve memnuniyetsizlik nedenleri, örgütün yönetim tarzı, verimlilik, sosyal çevre, iş yaşamının ve iş dışı yaşamın birbiriyle ilişkisi olarak tanımlamışlardır (Aktaran: Şantaş vd., 2018, s.66).

Motivasyonu düşük olan sağlık hizmet sunucularının tıbbi hata yapma (malpraktis) ihtimalleri de yüksek olacaktır. İnsan hayatı gibi çok hassas ve önem arz eden bir alanda hizmet sunan sağlık kuruluşlarında personellerin iş yaşam kalitesinin ve motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması bu anlamda önem arz eden bir meseledir (Kılıç ve Keklik, 2012, s.147).

İş yaşam kalitesi yüksek olan sağlık çalışanlarının memnuniyeti, motivasyonu düzeyi düşük olan ve psiko-sosyal anlamda da destek arayan hastaların üzerinde pozitif bir etki bırakacaktır. Sağlık gibi insan hayatı ve

toplumun gelişmişlik düzeyi açısından büyük öneme sahip olan bir alanda hizmet sunmakta olan çalışanların, iş yaşam kalitesi ve motivasyon seviyelerinin yüksek düzeyde olması adına diğer sektörlerle oranla daha fazla çaba göstermek gerekmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012, s.148).

Bu kavramı ilk defa E. Mayo, Hawthorne deneylerinde iş yaşam kalitesi olarak isimlendirebilecek “işin insancillaştırılması” fikrine örnek olmuş ve konuyla alakalı çalışmalar günümüze kadar ulaşmıştır (Martel ve Dupuis, 2006; Rose ve ark., 2006, aktaran; Alan ve Yıldırım, 2016, s.87).

Sağlık çalışanlarının da diğer çalışanlar gibi iş yaşam kalitelerini etkileyen ve motivasyon düzeylerini yüksek tutan faktörlere ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmış olup, en önemli unsurun ekonomik değerler olduğu ortaya konulmuştur. Maddi açıdan özgür olmayan ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamayan çalışanın motivasyonu da düşük olacaktır. Özellikle çalışanların maaş, döner sermaye ve diğer sosyal haklar konusunda yapılacak olan iyileştirmeler sağlık çalışanlarının önemli beklentilerindedir. Bu ve diğer beklentileri karşılanan çalışanların motivasyonları da yükselerek, hizmet verimlilikleri de artacaktır (Kılıç ve Keklik, 2012, s.157).

Acil sağlık hizmetleri çalışanları, çoğunlukla haftalık 40 saatin üzerinde mesai yaparak, her ayın 1/3'ünden fazlasını iş yerinde geçirmektedirler. Bu nedenle iş yerinde birçok sorunla karşılaşmakta, gerek fizyolojik gerek psikolojik gerekse de sosyal yönden çeşitli sorunları ve ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Bu hizmet sunucularının sorunlarının çözümü ve var olan ihtiyaçlarının giderilmesi, hiç şüphesiz iş yaşam kalitesini olumlu etkileyecektir. Mevcut durumun sağlık profesyonellerinde motivasyon düzeyini de pozitif yönde etkileyeceği unutulmamalıdır. Sorunlarından uzak bir şekilde işine odaklanan çalışanların tıbbi hata (makpraktis) ihtimalleri düşecek, sunulan hizmetin etkinliği, kalitesi ve verimliliği artacaktır.

Sağlık çalışanlarının temel görevlerinden biride; tüm hasta/yaralılara kaliteli bir sağlık bakım hizmeti sunmaktır. Ancak hizmeti sunanın insan olması ve bir takım insani ihtiyaçları, sorunları, beklentileri olması onların sunacağı hizmetin kalitesini ve etkinliğini de etkilemektedir. Bu ihtiyaçlar giderilmeden, insanın adeta bir makine gibi tüm görevlerini, belirlenen standartlardan taviz vermeden sunması

pek mümkün değildir. Bu nedenle çalışanların iş yaşam kalitesine yapılacak her türlü olumlu katkı, onların motivasyonunu ve sonuç itibarıyla de hizmet kalitesini olumlu etkileyecektir. Etkin ve kaliteli hizmet ise hastaların memnun ve doğru tedavi edilmiş olarak taburcu edilmesini sağlayacaktır.

Sonuç olarak iş yaşam kalitesi ile motivasyonu arttıran faktörler arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, bu iki kavramın iş hayatında birbirinden ayrı düşünülemez nitelikte olduğu görülmüştür. Çalışanın iş yaşam kalitesine yapılan olumlu bir katkı ve yükseltme ile motivasyonda da yükselme olacağı ortaya konulmuştur. Özellikle sıfır hata beklentisi ile hizmet sunmakta olan sağlık personellerinin motivasyonu ve iş yaşam kalitesi, yöneticiler tarafından dikkatle ele alınması gereken bir konudur. Beklentileri ve ihtiyaçları tatmin edilen sağlık hizmeti sunucularının daha etkin, verimli ve sıfır hata anlayışı ile hizmet sunacağı bir gerçektir (Kılıç ve Keklik, 2012, s.158).

3.1.2 İş Doyumu ve Motivasyon İlişkisi

Çalışanların işe yönelik tutumları, işe ve çalışmaya ilişkin tepkilerinin bir ifadesidir. Bu tutumlar olumlu olabileceği gibi, olumsuz da olabilmektedir. Çalışanın işine karşı tutumu olumlu ve işinden memnuniyet duymakta ise bu durum; ‘‘iş doyumu’’ olarak tanımlanabilir. Buna karşın çalışan, işine karşı olumsuz tutumlara sahip ve işinden memnuniyetsizlik söz konusu ise bu durum da, iş doyumsuzluğu olarak tanımlanabilir. Çalışanın iş doyumu farklı biçimlerde olabilir. Örneğin; işten duyulan genel doyum, ödenen maaştan duyulan doyum, çalışanın iş güvenliğinden duyulan doyum, çalışma koşullarından duyulan doyum, denetleme yapılmasından dolayı duyulan doyum, gelişim imkanlarından duyulan doyum gibi farklı biçimlerde olabilmektedir. Çalışanda iş doyumsuzluğunun sonucu olarak bazı tutum ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bu tutum ve davranışlardan bazıları; işe sık sık geç kalma, işinde devamsızlık, iş değiştirme sıklığının fazlalığı, performans düşüşü gibi. Bu açıdan ele alındığında çalışandaki iş doyumu, iş yerine olumlu katkı olarak dönerken tam tersi durumda yani çalışandaki iş doyumsuzluğunda, iş yeri de olumsuz etkilenmektedir (Eğinli, 2009, s.35-36).

İş doyumuna ilişkin bir başka tanımda; çalışanların işlerine karşı takındıkları genel tutum ve işlerinden duydukları mutluluk olarak ifade edilmektedir (Düzova, 2015, s.55).

Bu kavram, ilk kez 1920'li yıllardan itibaren incelenmeye başlanmış ise de, konunun önemi 1940'lı yıllarda tam manasıyla anlaşılmıştır. Çalışma hayatı iş görenlere çeşitli tecrübe ve birikimler kazandırmakta, onlarda bir takım duygu, düşünce ve tutumların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Çalışanlar iş yerindeki fiziksel, sosyal, ekonomik koşullardan memnun ise bu tutumları olumlu olmakta ve işlerindeki performanslarının yükseldiği görülmektedir. Şayet çalışan, iş yerindeki bu ve buna benzer koşullardan memnun değilse bunun sonucu olarak da düşük motivasyon ve düşük performans ortaya çıkmaktadır. İşletme yöneticilerinin istediği ve beklediği sonuç ise, çalışanların yaptıkları işten ve işe ilişkin koşullardan memnun olmaları ve bunun sonucu olarak da bir doyuma ulaşmalarıdır. İş doyumunu kavramı çalışandan çalışana da değişiklik göstermektedir. Bir çalışan, iş yerinde tam anlamıyla doyuma erişmiş iken, başka bir çalışan için tam tersi bir durum söz konusu olabilmektedir (Eğinli, 2009, s.36).

Çalışanın yaptığı işe karşı beslediği olumlu tutum olarak ifade edilen iş doyumunu; bireyin yaptığı iş sonucu elde ettiklerinin, işten beklediklerine oranla daha yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durum kişinin işini severek, isteyerek, mutlu ve huzurlu bir şekilde yaptığının da bir göstergesidir (Düzova, 2015, s.66).

Yönetimler için en önemli meselelerden birisi de çalışanlarda iş doyumunu hissi uyandıracak faktörlerin analiz edilerek ortaya konmasıdır. Elde edilen sonuçlara göre hangi faktörün iş doyumunu olumlu/olumsuz etkilediği önem taşımaktadır. Ancak işgörenlerde çoğu zaman doyum ya da doyumsuzluk yaratacak birden fazla faktör bulunmakta, dahası bu faktör de bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Hal böyle iken tek bir iş doyumunu unsurundan ve bu unsurun tüm işletme çalışanları için geçerli olduğundan söz etmek gerçekçi olmayacaktır.

Bütün işletmeler için iş doyumunu kavramı, çalışanlardan maksimum verimi alarak mal/hizmet üretmek açısından büyük bir öneme sahiptir. Zira işine karşı olumlu tutum gelişen bir çalışanın doğal olarak işini sevmesi ve sahiplenmesi beklenen bir davranıştır. İşini sahiplenen çalışanın işe daha fazla odaklanarak,

kaliteli hizmet sunma arzusu sonuç olarak başarıyı getirecektir. Aynı zamanda odaklanma seviyesi yüksek çalışanlarda iş kazası (sağlık hizmetlerinde hem iş kazası hem de tıbbi hata) oranı azalarak, maddi ve manevi kayıpların önüne geçilebilecektir.

İş doyumunun bir sonucu olarak; örgüt üyeleri daha fazla öğrenmek isteyecek ve bu durumda işletmede uzmanlaşmayı artıracaktır. Uzmanlaşmanın yüksek olduğu işletmelerde sunulan hizmetin ya da üretilen malın kalitesi yükselecek, mevcut durum karlılığı da artıracaktır.

İş doyumunun olumlu sonuçlarından bir diğeri de iş başarısıdır. Başarmak, her insan için ulaşılmak istenen bir histir. Konuya ilişkin yapılan çeşitli araştırmalar, iş doyumunun başarıyı arttırdığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada da ele alınmış olan Herzberg' in çift faktör kuramı, bu görüşü desteklemektedir. Herzberg'e göre çalışanın başarısı, iş doyumunu da arttırmaktadır. İş doyumunun sağlanması ile birlikte ekonomik ve sosyal kazanımlardan da söz edilebilir. Başka araştırma sonucu ise, başarının tatmine yol açacağını ortaya koymuştur (Düzova, 2015, s.67).

İş doyumunun bir başka olumlu sonucu ise, örgütte çalışan personelin işten ayrılma eğiliminin azalması olacaktır. Böylece hem yeni personelin işe adapte olması için harcanan zaman, para, emek gibi masraflardan kurtulan işletmeler tasarruf ederek karlılığını artırabilecektir. İşten ayrılma eğilimi azaldıkça çalışanın işine odaklanması ve yaptığı işte uzmanlaşması kolaylaşacaktır. Bu durumda çalışanın motivasyonunu artırarak, bütün çabasını işletmenin başarısı için harcamasını sağlayacaktır.

İş doyumunu yüksek olan işletmelerde işe bağlılığın artması ile güçlü bir örgüt kültürü oluşacak, iş görenlerin çalıştığı kuruma/birime aidiyet hissi güçlenecek, çalışanların birbiri ile olan iletişimi güçlenecek ve koordinasyon artacaktır. Bu durum hem yönetsel açıdan hem de üretimsel açıdan etkinlik ve verimliliği artıracaktır.

İş tatmininin bir diğeri sonucu ise; elde edilen doyumun çalışanlarda bedensel ve psikolojik sağlığı olumlu etkilemesidir. Zira fizyolojik, psikolojik ve

sosyal yönden sağlıklı olmayan ve doyuma ulaşamayan bireylerin etkin bir hizmet sunması beklenemez.

İşletmelerin günümüzde etkin, verimli ve TKY bakımından kabul edilebilir bir yönetim ortaya koyabilmeleri için çalışanların istek ve ihtiyaçlarına, mevcut ve var olabilecek sorunlarına, beklentilerine ve kaygılarına önem vermeleri hatta bunların neler olduğunu bilimsel yöntemlerle ortaya koyabilmeleri gerekmektedir. Bu açıdan iş görenlerin motivasyon ve iş doyumunu faktörlerini analiz ederek mantıksal ve tutarlı çözümler üretmesi önemli bir meseledir. Çalışanların iş doyumunu ölçmek için çeşitli yöntemler/ölçekler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin işletme yöneticileri tarafından bilinmesi, çalışan motivasyonu açısından fayda sağlayabilecektir.

3.1.3 Tükenmişlik Sendromunun Motivasyona Etkisi

İş hayatını olumsuz olarak etkileyen faktörlerden birisi olan tükenmişlik sendromu hem kişisel hem de örgütsel açıdan olumsuz etkilere neden olan bir olgudur. Günümüzde yaygın olarak görülen bu olumsuz durum “başarısızlık, aşırı yıpranma, bireyin enerjisinin azalması veya doyuma ulaşamayan istek ve beklentiler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlanabilir. Tükenmişlik sendromu durumu üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızdır. Bu boyutlar tükenmişlik sendromunu yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.69).

Tükenmişlik durumu, sıklıkla insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı çalışma alanlarında görülmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalar sonucu tükenmişlik sendromunun başlıca nedenleri; zaman baskısı, iş yükünün fazlalığı, iş yerindeki çatışma, uygunsuz çalışma şartları, uyumsuzluk ve beklentilerin belirsizliği olarak ifade edilmiştir. Uygunsuz çalışma şartları sonucu ortaya çıkan fiziksel ve duygusal çöküş olarak tanımlanan tükenmişlik, çalışanlarda işle alakalı gerginlik, iş doyumunda azalma ve verimsiz çalışma gibi fiziksel ve psikolojik problemlerin doğmasına neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak da, örgütsel performans düşüşü ve üretimde aksama ortaya çıkabilmektedir (Soysal, 2011, s.14).

Tükenmişlik kavramıyla alakalı günümüzde en yaygın kabul gören tanım, C. Maslach tarafından yapılmıştır. C. Maslach'a göre tükenmişlik, "işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi" şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3, aktaran; Soysal, 2011, s.15).

Tükenmişlik; özellikle mesleğinin gereği insanlarla yüksek etkileşime sahip olan doktor, hemşire, avukat, öğretmen, bankacı ve satış temsilcisi gibi mesleklere görülmektedir. Çalışan bireylerde ortaya çıkan ve strese cevap olarak verilen, süreklilik arz eden kronik hassasiyet durumu olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanlar üzerinde ciddi sorunlara neden olan Tükenmişlik Sendromu, iş görenlerin fiziksel, sosyal ve psikolojik anlamda problemler yaşamasına neden olmaktadır. Bunlara ilave olarak, çalışanların işe saatinde gelmemeleri, iş gücü devir hızının yüksekliği, yaptıkları işe odaklanamama ve işteki performans düşüklüğü, örgütsel anlamda ciddi maliyetlere sebep olmaktadır (Helvacı ve Turhan, 2013, s.58).

Günümüzde sağlık sektöründe hizmet sunanlar, çalışma ortamlarındaki hastaların sürekli acı çekmesi, hasta ölümleri, ciddi hastalık ve yaralanmalar, hasta ve hasta yakınlarıyla yaşanan problemler, yoğunluk, personel eksikliği, ücrette yetersizlik, çalışanlar arası çatışmalar, iletişim sorunları, rol çatışması ve belirsizliği, ast-üst çatışmaları ve kurumlarda kariyer gelişiminin olmaması gibi tükenmişliğe yol açan çeşitli faktörlerle baş etmeye çalışmaktadırlar. Çalışanların yaşadığı bu tükenmişlik ile baş edebilmesi için en önemli unsur, bu soruna neden olan faktörleri iyi bilmesidir (<http://www.solunum.org.tr>, erişim: 08.04.2019).

Tükenmişlik sendromunun çeşitli belirtileri vardır. Bu belirtiler fizyolojik (fiziksel), mental (zihinsel) ve duygusal olabilmektedir.

Sunulan sağlık hizmetlerinde verimlilik ve kalitenin sağlanması için sağlık çalışanlarının yaptıkları işte mutlu olmaları ve motivasyonlarının yüksek olması büyük öneme sahiptir (Helvacı ve Turhan, 2013, s.61).

Sağlık kuruluşlarının en kaotik, en stresli ve en yoğun birimi olan acil sağlık hizmetlerinde tüm çalışanlar büyük bir stres ve baskı altında hizmet vermektedirler. Yapılan işlemlerin acil ve ertelenemez oluşu, yapılabilecek en

küçük hatanın bile ölümle ve kalıcı sakatlıkla sonuçlanabilecek olma riski ve buna bağlı hukuki yaptırımların olması, enfeksiyon ve kas-iskelet sistemi hastalıklarına maruz kalma korkuları, iş kazası riskleri, mesleki ve işle alakalı hastalık riskleri, şiddete maruz kalma kaygısı, ekip içinde yaşanan çeşitli iletişim sorunları, hasta ve hasta yakınları ile ilgili iletişim sorunları, kişisel ve örgütsel adaptasyon problemleri, koordinasyon sorunları, mobing, malzeme ve ekipmanın yetersizliği/uygunsuzluğu, idari sorunlar gibi pek çok faktör, acil sağlık hizmetleri sunucularında tükenmişlik sendromu riskini artırmaktadır. Bu nedenle acil sağlık hizmetlerinde görev yapan tüm çalışanların mevcut ve var olabilecek tükenmişlik sendromu nedenlerinin tespit edilmesi, kalıcı ve tatmin edici çözümlerin üretilmesi ve çalışanların iş yaşam kalitesinin artırılması büyük öneme sahiptir.

Acil sağlık hizmeti sunucularında tükenmişlik sendromunun sonuçları olarak; motivasyon düşüşü, işe geç gelme, işi aksatma, iş kazası ve malpraktis (tıbbi hata), ekip ile uyumsuz çalışma, sık sık rapor alma, sürekli şikayet ederek yakın arkadaşlarının da çalışmasını olumsuz etkileme, sorunlara çözüm odaklı yaklaşmama, üretkenlikten uzak bir çalışma anlayışı, örgütsel hedeflerden uzaklaşma, işten ayrılma (istifa ya da tayin suretiyle yer değişikliği) gibi istenmeyen pek çok durum ortaya çıkmaktadır. Bütün bu faktörler ele alındığında her birinin, acil sağlık hizmeti kalitesini, etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkileyeceği açıkça görülmektedir.

Bu kapsamda acil sağlık hizmetleri yöneticileri, tüm hizmet sunucularının görev tanımlarını yani rollerini net olarak belirlemeli, görev tanımına göre uygun personeli uygun birimde çalıştırmalı, ihtiyaca göre ve nitelikli bir hizmet içi eğitim vermeli, eğitimler gözden geçirilerek periyodik aralıklarla güncellenmeli, personelle belli aralıklarla yüz yüze ve anket yöntemiyle iletişim kurarak mevcut problemlerini öğrenmeli, yeterli sayıda ve uygun nitelikte ayrıca işini seven çalışanlar görevlendirilmeli, fazla mesai saatlerinde aşırıya gidilmemeli, personelin iş yükünü azaltıcı çabalar ortaya konmalı, kurumsal hedefler tüm çalışanlara anlatılmalı ve önemi vurgulanarak benimsenmesi sağlanmalı, yönetimde ve terfide hakkaniyet ve liyakat göz önünde tutulmalı, kurum kültürü oluşturmak ve personelin kaynaşması için sosyal etkinlikler düzenlenmeli, ödüllendirme sistemi tesis edilerek hakkaniyetli bir şekilde işletilmeli, özellikle birim sorumluları astlarını iyi tanımalı ve sorunları göre çözümler ortaya

koymalıdır. Tüm personele tükenmişlik, stresle baş etme, etkin iletişim teknikleri gibi konularda hizmet içi eğitimler verilmeli, özellikle oryantasyon eğitimleri asla ihmal edilmemelidir. Ayrıca personele psikolojik yönden sürekli destek sağlanması da önleme ve düzeltme adına önemli adım olacaktır.

Yukarıda sıralanan bütün önlemler acil sağlık hizmetlerinde yönetsel düzeyde yapılabilecek faaliyetleri kapsamaktaydı. Oysaki sadece yönetsel anlamda tükenmişlik sendromu ile mücadele ederek başarılı olmak yeterli olmayacaktır. Bu konuda bireylere yani acil sağlık hizmetleri sunucularına da çok önemli görevler düşmektedir. Bu bireysel önemler; kişinin mesleğini hem teknik olarak iyi bilmesi hem de karşılaşılabilecek fiziksel ve duygusal zorlukları iyi analiz ederek kendini zorlu çalışma şartlarına hazır tutması, yapacağı mesleği sadece maddi şartlarından ya da iş bulma olanaklarından değil, manevi nedenlerle de sevebilmeli yani bu işi yapmak için güçlü sebepler bularak içsel motivasyona yönelmelidir. Ayrıca tükenmişlik sendromunu iyi bilerek bu konuda neler yapması gerektiği hususunda fikir sahibi olmalıdır. Dahası bu durumu önleyecek proaktif çözüm yöntemlerine odaklanmalıdır. Çalışanlar çeşitli hobiler edinmeli, düzenli egzersiz ve spor yapmalı, sosyal faaliyetlere katılmalı, hizmet içi eğitimler için gönüllü olmalı, zorunlu eğitimler dışında da mesleki gelişimine katkıda bulunacak seminer, kitap, eğitim vs. gibi etkinliklere katılmalı, sevdikleriyle birlikte vakit geçirmeli, iş dışı yaşamında iş stresinden uzak durmaya çalışmalıdır.

Sonuç olarak; tükenmişlik sendromu ve motivasyon arasında çok güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani motivasyonu düşük çalışanların tükenmişlik sendromu yaşama ihtimali artarken, iş doyumuna ulaşmış ve motivasyonu yüksek olan çalışanlarda bu risk azalmaktadır.

3.2 Acil Sağlık Hizmeti Sunucularında Öne Çıkan Motivasyon Faktörleri

Acil sağlık hizmeti sunucularında hangi motivasyon faktörlerinin etkili olduğunu ya da öne çıktığını ortaya koyabilmek için öncelikle bu sistemdeki mevcut sorunların/aksaklıkların bilinmesi gerekmektedir. Öte yandan hizmet sunan personelin çalışma şartları, acil sağlık hizmetlerinin genel yapısı, ülkelerin sosyo-ekonomik koşulları, bireysel ve örgütsel pek çok faktör motivasyon faktörlerinden hangisinin ya da hangilerinin öne çıktığını belirlemede önem kazanmaktadır.

Sağlık hizmeti sunucularında motivasyon faktörlerini belirlemek amacıyla Kıdak ve Aksaraylı (2009), çalışmasının sonucu şu faktörlerin öne çıktığı görülmüştür; sorumluluk verilmesi ve çalışma koşullarının daha iyi olması. Genç çalışanlar üzerinde de; çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörleri motive etmede ön plana çıkmıştır. Buna karşın çalışanların yaşı ilerledikçe bu faktörlerin motivasyon artırıcı etkisinin azaldığı görülmektedir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009, s.91).

Çalışanlarda memuriyetlerinin özellikle ilk beş yılında, çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisi daha fazladır. Bu sonuç ile, memuriyetin ilk beş yıllık döneminden sonra yukarıdaki belirtilen faktörlerin motive edici etkisinin artırılması için yeni düzenlemelerin yapılarak kamu sağlık hizmetlerinde verimliliğinin artırılmasının sağlanacağı söylenebilir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009, s.91).

İnfal ve Bodur (2011), çalışmasında; hemşirelerin önem verdikleri motivasyon araçları, anket yöntemi ile ortaya konularak sıralanmıştır. Sonuçlar ise şöyledir:

Hastanede hizmet sunan hemşireler de öne çıkan motivasyon araçları öncelikle iş güvencesi sağlanması, sosyal güvence, çalışana değer verilmesi, işini severek yapma, toplum tarafından saygı görme, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve yeterli ücret olarak sıralanmaktadır. Ölçer (2005)'in çalışmasında da hizmet personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler iş güvencesi, yönetici ile iyi ilişkiler, adilane bir ücretlendirme ve takdir sistemi, örgütsel işbirliği ve güvene dayalı ilişkiler, uygun çalışma ortamı, ekip çalışması şeklinde sıralanmıştır (İnfal ve Bodur, 2011, s.80).

Dilekoğlu (2003)'nun çalışmasında kamu sektöründe çalışan sağlık personelinin özel sektöre göre daha yüksek oranda sosyal güvenceye sahip olduklarını, ancak, motivasyon aracı olarak sosyal güvenceye sahip olmaya verdikleri önem açısından aralarında fark bulunmadığını göstererek bu çalışma ile benzer bir sonuç çıkarmıştır (İnfal ve Bodur, 2011, s.80-81).

Bilge Doğanlı ve Çiğdem Demirci ise “ Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma” isimli

2014 yılı çalışmasında anket yöntemiyle hastane çalışanı 117 hemşireye ulaşımlardır. Elde edilen faktörler; Yönetimsel beklentiler, uyumlu ekip çalışması, duygusal beklentiler, mesleki beklentiler, mesleğin imajı, fiziki imkânlar ve ödül olarak sıralanmıştır.

Sağlık işletmelerinde personel motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla, 2008 yılında Mehmet Soykenar bir çalışma yapmıştır. Soykenar'ın çalışmasına göre aşağıdaki motivasyon faktörlerinin sağlık çalışanlarını güdülemede etkili olduğunu görülmüştür. Tüm bu faktörlerin acil sağlık hizmetleri çalışanlarının da motivasyonu açısından önem taşıdığı düşünülerek, bu çalışmada birlikte ele alınmıştır:

1. Bölümler arasında koordinasyon ve yardımlaşmanın sağlanması ayrıca personel arasındaki iletişimin güçlendirmesi gereklidir.

Acil sağlık hizmetleri açısından da iletişim ve koordinasyon, etkin ve verimli bir hizmet sunumu açısından vazgeçilmez bir unsurdur.

2. Mesaiye geliş ve dönüşler için uygun ulaşım imkanlarının sağlanması özellikle servis imkânı sunulması personeli motive etmede önemli bir etkidir.

Özellikle taşrada görev alan 112 çalışanları ve diğer acil sağlık hizmeti sunucuları için nöbete gidiş ve dönüşler ulaşım imkanlarının yetersizliği nedeniyle ayrı bir zorluk unsuru olarak karşılımlarına çıkmaktadır. Bu durum ilgili personelin iş adaptasyonunu dolayısıyla da motivasyonunu olumsuz etkileyen bir faktör olarak sayılabilir.

3. Personelin çalıştığı ortamdaki aydınlatma, ısıtma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerin en uygun ve insani şartlarda sağlanması, ergonominin personel sağlığının korunmasında ve personeli motive etmede öneminin anlaşılması gerekmektedir.

112 acil sağlık hizmeti istasyonlarının, KKM çağrı karşılama birimlerinin ve hastane acil servislerinin fiziki koşullarının hizmet sunucuları açısından uygunluğu önem arz eden bir konudur.

4. Özellikle meslek hayatının ilk yıllarında hizmet sunucuları, yönetsel faktörlerin etkili olduğu görüşündedir. Hastane yöneticilerinin, çalışanın konumuna göre geri besleme mekanizması kurması önemlidir. Geri beslemenin yetersizliği veya olmaması ise çalışanın motivasyonunu yok eden önemli bir etmendir. Görmezden gelinme duygusu çeşitli tepkilere neden olabilecek psikolojik bir yükür. Olumlu geri besleme memnuniyet verici ve teşvik edici olmalı, övgü ise gerçekçi ve dürüst, belli bir konuda, yüz yüze ve içten olmalıdır (Soykenar, 2008, s.115).

5. Yöneticilerin karar alırken çalışanları bu kararlara dahil etmesi yani kollektif karar alma, sağlık çalışanı motivasyonunda oldukça önemlidir. Zira katı yönetimler, iş görenler tarafından sevilmez. İnsanlar sürekli emirler almaktan hoşlanmazlar. Özellikle Y kuşağı, katı liderliğe karşı çıkmaktadır. Bu nedenlerle klasik yönetim kuramlarından sonra otoriter liderliğin etkisini kaybettiği ve yönetimden, yönetişime doğru hızlı bir geçişin gerçekleştiği görülmektedir.

6. Meslek hastalığı riski, sağlık çalışanları için önemli bir kaygı unsurudur. Tüm sağlık çalışanlarının mesleki hastalıklar, iş kazaları ve diğer tüm riskler konusunda bilgilendirilmelidir. Ayrıca gerekli önlemlerin kurum bazında ve bakanlık nezdinde alınması hem işgücü kaybını, maddi ve manevi zararları, hukuki problemleri en aza indirgeyecek, hem de personelin motivasyonunu yükseltecektir.

Acil sağlık hizmetleri ise diğer sağlık birimlerinden daha fazla mesleki hastalık ve iş kazası riskini barındırmaktadır. Çünkü buradaki kargaşa ortamı, yoğun stres, hata yapma korkusu, mesleki riskler ve diğer konulardaki bilgi/tecrübe yetersizliği, işin sürekli yüksek tempoda yapılmak zorunda olması, acele etmenin gerekliliği yönündeki baskı, hasta yakınlarının baskısı ve çalışanların şiddete uğrama kaygısı, malzemelerin uygun yerde ve güvenli montajının yapılmamış olması, temizlik koşullarının yetersizliği, yeme, içme ve ibadet gibi insani ihtiyaçların uygun zamanda ve yeterli miktarda karşılanamaması gibi pek çok faktör iş kazalarına, meslek hastalıklarına, mesleki tükenmişliğe, iş doyumsuzluğuna ve sonuç olarak motivasyon kaybına neden olabilmektedir.

7. İşletmelerde çalışanlara verilen yetki ve sorumluluğun dengeli olması gerekmektedir. Yetkisiz bir sorumluluk verilmesi motivasyon kaybına, personelin

yıpranmasına ve işleri yürütememesine; sorumluluğu olmayan bir yetki verilmesi ise kişinin keyfi davranışlarına neden olacaktır (Soykenar, 2008, s.115).

Acil sağlık hizmetlerinde yetki ve sorumluluk konusu özellikle hemşire, acil tıp teknisyeni ve paramedikler için önemli bir sorundur. Zira daha çok ambulanslarda görev alan Att ve Paramediklerin, hastaya müdahale ederken yetkileri sınırlıdır. Hasta için o anda acil olarak yapılması gereken bir ilaç, bir tedavi söz konusu olduğunda merkezdeki danışman hekimle irtibat kurarak sözel yetki alması gerekmektedir. Bu durumda hekime ulaşmak her zaman mümkün olmamaktadır. Hekimin o anda meşgul olması, çeşitli iletişimsel sorunlar (taşrada telefon/telsiz çekmemesi gibi), olay yerinin kargaşası, zaman baskısı, hasta ve yakınlarının baskısı bu faktörlerden bazılarıdır. O anda gerekli tedavi yapılamayacağı için de hastanın hayati risklerinin her geçen saniyede arttığı bir gerçektir. İşte bu gibi durumlarda acil sağlık hizmeti sunan Att ve paramedikler gerek vicdani olarak gerekse hastanın mevcut riskleri nedeniyle gerekli tedaviyi ivedilikle uygulamak istemekte ancak danışman hekimden yetki alma zorunluluğu nedeniyle sorun yaşamaktadırlar.

8. Tüm insanlar takdir edilmekten hoşlanırlar. Sağlık çalışanları için de özellikle ekip amirleri ve yöneticileri tarafından takdir edilmek önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ancak bunun çok sık ve ölçüsüz yapılması bu durumu motivasyon unsuru olmaktan çıkaracaktır. Bu yüzden başarılı uygulamaların, örnek davranışların, uyumlu çalışmaların belirli ölçüler dahilinde ve hakkaniyetli şekilde takdir edilmesi gerekmektedir.

9. Acil sağlık hizmeti yöneticilerinin, personellerinin şikayetlerini bilmesi ve kalıcı çözümler üretmesi de çalışan motivasyonunda önemli bir unsurdur. Çalışanların rahatlıkla şikâyet ve memnuniyetsizliklerini varsa çözüm önerilerini iletecekleri bir platform oluşturulmalıdır. Katı bir hiyerarşik yönetim yapısında bu mümkün olmayacaktır. Şikayetinin dinlendiğini, önemsendiğini ve çözüme kavuşturulduğunu gören iş görenler de daha fazla motive olacaktır.

10. Diğer bir önemli unsur ise çalışanların yaptıkları işin karşılığında kazandıkları ücrettir. Bu ücretin, çalışanların hayatlarını idame ettirecek ölçüde olması çok önemlidir. Zira insanlar temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere çalışırlar ve bu çalışmanın karşılığında kazandıkları ücret yetersiz olursa, çalışanın iş verimi

de düşecektir. Bunun yanı sıra maddi ödüllendirmeler de çalışanlar açısından önem taşır. Bu ödüllendirmelerin adaletli yapılması çalışan motivasyonu açısından elzemdir. Aksi halde çalışanlar kendilerine haksızlık yapıldığı duygusuna kapılarak, demotive olabilirler.

11. Soykenar'ın üzerinde durduğu bir başka konu ise terfidir. Acil sağlık hizmetleri, yapısı gereği yorucu ve yıpratıcı bir alandır. Uzun süre uykusuz ve yorgun, ağır koşullarda çalışmak zorunda kalan personellerde gerek fiziksel gerekse psikolojik yönden istenmeyen durumlar ortaya çıkabilmekte, sonuçta çalışanın sağlığı bozulabilmektedir. Bu yüzden acil sağlık hizmetlerinde görev alan personelin liyakat ilkesine göre başarılı olanlarının terfi ettirilmesi, idari anlamda bu yeterliliğe sahip olmayan personellerin ise en azından daha az yıpratıcı ve iş yükü az alanlarda görev almasının sağlanması gerekmektedir.

12. İletişim ve işbirliği içerisinde eğitim ciddi olarak ele alınmalı hem personel hem de yöneticiler aynı ölçüde eğitimden faydalandırılmalıdır. İş görenin eğitimi için yapılan harcama bir kayıp değildir. Sağlık çalışanları okullarda mesleki anlamda yoğun ve kapsamlı bir eğitim almaktadır. Fakat yıllar geçtikçe kullanılmayan bilgi ve pratikler unutulabilmekte, personelin özgüveni azalmaktadır. Yöneticilerin, işletme yapısına göre hizmet içi eğitimler ile personelin eğitilmesini ve mesleki pratikler yapmasını sağlamaları faydalı olacaktır (Soykenar, 2008, s.116).

Ankara 112 Acil Sağlık Hizmeti Çalışanlarının Çalışma Koşulları ve İş Memnuniyetinin Değerlendirilmesi amacıyla; Güneri vd. (2011), çalışmasının sonucunda; kendini geliştirme, iş kazası ve çeşitli mesleki hastalılar, gelir düzeyi ve çalışma koşulları gibi faktörlerin acil sağlık hizmeti sunucuları motivasyonunda ön plana çıkmıştır.

Toplam kalite yönetiminde, mükemmellik ve personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları, çalışanların önemsenmesini elzem kılmaktadır. İş görenlerin düşüncelerinin dikkate alınması gerek işle alakalı gerekse iş dışı her konuda destek sağlanması onların performanslarını artıracaktır. Bu çalışmada hizmet içi eğitimlerin düzenli olarak verilmesi ve iş görenlerin fikirlerinin önemsenmesi örgütsel destek algılamasını ve kurumsal bağlılığı arttıran faktörler olarak öne çıkmıştır. Örgütsel amaçlar belirlenip, planlamalar yapılırken

çalışanların fikirlerinin de alınmasının kurum felsefesinin benimsenmesi ve kurumsal bağlılığın sağlanmasında önemli olduğunu düşünmekteyiz (Vural vd., 2012, s.143).

Sağlık sektöründe hizmet sunan personelin başlıca sorunları; alınan ücretlerin yetersizliği ve çalışma koşulların istenen düzeyde olmaması, ayrıca çalışma sürelerinin fazla ve düzensiz oluşu olarak belirlenmiştir. Çalışma süreleri yoğun olan çalışanlar kendi yaşam kalitelerini arttıramadıkları gibi bu durum iş yaşam kalitelerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Kılıç ve Keklik, 2012, s.158).

Sağlık hizmet sunucularının en önemli beklentisi döner sermaye gelirlerinin adaletli bir şekilde dağıtılmasının sağlanmasıdır. Ayrıca yönetim tarafından takdir edilme, tanınma, sevgi ve saygı görme de hem çalışan motivasyonunu hem de iş yaşam kalitesini artırıcı bir etkiye sahip olacaktır (Kılıç ve Keklik, 2012, s.158).

Görüldüğü üzere sağlık hizmetlerinde motivasyonu etkileyen birçok çalışma yapılmış olup, bu çalışmalarda çeşitli motivasyon faktörlerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Tüm bu çalışmalara ilave olarak acil sağlık hizmetlerinin genel yapısına ve işleyişi göz önünde bulundurularak, acil sağlık hizmeti sunucularında şu motivasyon faktörlerinin öne çıktığı söylenebilir;

1. Güvenlik; Acil sağlık hizmeti sunucularının, mesleğini etkin bir şekilde yapabilmeleri için güvenli bir çalışma ortamı sağlanması çok önemli bir motivasyon kaynağıdır. Sistemin genel yapısı incelendiğinde; Sözel ve fiziksel şiddete karşı gerekli güvenlik önlemlerinin alınması, mesleki hastalıklar, işle ilgili hastalıklar ve iş kazalarının önlenmesi, kazaya uğrayan ve mesleki hastalığa yakalanan personele her türlü desteğin sağlanması büyük önem arz etmektedir. Sağlıkta şiddetin artması ve medyadaki şiddet haberleri çalışan motivasyonunda önemli bir sorundur. Ayrıca mobing konusu da personelin güvenliği ve dolayısıyla motivasyonu açısından ele alınması gereken bir meseledir.

2. Saygınlık; Acil sağlık hizmeti sunucularının çok zor ve kutsal bir mesleği icra ettikleri, yoğun bir tempoda ve çok zorlu şartlarda görev aldıklarının başta kendi meslektaşları, amirleri, her düzeyden yöneticileri, hastalar ve hasta yakınları olmak üzere ve tüm toplumun farkına varması gerekmektedir. Kendilerine

saygı duyulmadığını düşünen personellerin zaman içinde iş doyumunu azalacak ve motivasyonu düşerek kaliteli bir hizmet sunumu zorlaşacaktır.

3. Çalışma alanındaki fiziksel koşullar; Acil sağlık hizmeti sunucularının çalışma alanının uygun ısı ve uygun nemde olması, kendilerine uygun koltuk, sandalye vb. ergonomik demirbaşların sağlanması ve çalışma koşullarının her anlamda iyileştirilmesi gerekmektedir.

4. Uyumlu ekip çalışması; Acil sağlık hizmetlerinin, ancak uyumlu ve koordineli olarak, ekip halinde etkin bir şekilde sunumu mümkündür. Bu sebeple birlikte çalışan personelin birbiri ile iletişimi ve uyumu büyük bir öneme sahiptir. Uzun saatler boyunca birlikte vakit geçiren sağlık personellerinin ekip arkadaşını sevmesi ve iyi anlaşması direkt olarak çalışma motivasyonunu ve sunulan hizmetin etkinliğini etkilemektedir.

5. Sorumluluk verilmesi ve özerk çalışma; Katı hiyerarşik bir düzende, sürekli amirlerinin yaptıkları işe müdahale ettiği, çalışana karşı güvensizliğin hâkim olduğu bir ortamda hizmet sunmayı hiçbir çalışanın arzu etmesi beklenemez. Bir başka önemli konu ise yetki ve sorumluluğun denkliğidir. H. Fayol'un da üzerinde durduğu bu konu, acil sağlık hizmeti sunucuları için elzem bir ilkedir.

6. Kollektif (birlikte) karar alınması, birlikte yönetim anlayışı; Acil sağlık hizmeti sunucuları için diğer önemli faktör, alınan kararlarda kendilerine danışılması, kendileri ilgili eylemlerde fikirlerine başvurulmasıdır.

7. Terfi ve yükselme olanakları; Acil sağlık hizmetleri yapısı gereği oldukça yorucu ve yıpratıcı bir alandır. Burada çalışan personelin başarıları göz önünde bulundurularak, liyakat ilkesi göz ardı edilmeden ve hakkaniyetli bir şekilde terfi ettirilmesi çalışan motivasyonunda oldukça önemli bir yere sahiptir.

8. Acil sağlık hizmetlerinin bilinçsiz kullanımının önüne geçilmesi; Acil sağlık hizmeti sunucularının işini zorlaştıran en önemli sorunlardan biri de acil olmayan hastaların ambulans talep etmesi ya da poliklinik ve aile hekimliğinde muayene olması gereken hastaların acil servise başvurmasıdır. Bu durumda acil servislerde ve 112 acil sağlık hizmetlerindeki hasta yoğunluğu artmakta, personele gereksiz iş yükü binmekte, acil sağlık hizmetlerine ayrılan kaynakların acil olmayan hastalara kullanılması sonucu etkinlik azalmakta, verimlilik düşmekte ve en önemlisi gerçekten acil müdahale edilmesi gereken bir hastanın hizmete ulaşma süresi uzamaktadır. Acil durumlarda saniyelerin bile önemi büyükken, gereksiz hasta yoğunluğu çoğu acil vakanın gözden kaçmasına neden olabilmektedir. Bu

konuda yasal düzenlemeler ve toplumun bilinçlendirilmesi gibi önlemler alınması elzemdir.

9. Personel eksikliği nedeniyle artan iş yükü; Özellikle acil servislerde hemşire eksikliği nedeniyle, çalışan personelin iş yükü ve çalışma saatleri artmaktadır. Bu durum fiziksel ve psikolojik yönden tüm çalışanların sağlığını olumsuz etkilemektedir. İş yoğunluğu ve acil sağlık hizmetlerinin ertelenemezliği nedeniyle hizmet sunucuları çoğu zaman temel ihtiyaçlarını (beslenme, ibadet vb.) karşılayamamakta ya da ertelemek zorunda kalmaktadır. Sağlık hizmetlerindeki hemşire eksikliği neredeyse tüm dünyada ortak bir sorundur. İş yükünün artması nedeniyle mevcut personeller de imkân bulması halinde tayin yoluyla başka yerlere gitmekte ve sorun daha da büyümektedir.

10. Kendini geliştirme imkanları; Acil sağlık hizmetleri yoğun uzmanlaşma, kaliteli bir eğitim ve yüksek tecrübe gerektiren son derece hayati bir alandır. Bu yüzden bu hizmeti sunan personellerin başta hizmet içi eğitimleri olmak üzere, kendilerini geliştireceği seminer, sempozyum, gönüllü organizasyonlar gibi her türlü imkânın sağlanması hem hizmet kalitesini artırabilir hem de personeli daha fazla motive edebilir.

11. Adilane ve yeterli bir ücret; Sadece acil sağlık hizmetleri sunucuları değil, tüm insanlar ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir iş sahibi olmayı amaçlarlar. Tabi ki sadece para kazanmak tek amaç ya da tek motivasyon aracı değildir ancak hiç şüphesiz ki önemi büyüktür. Zira ihtiyaçlarını temin edemeyecek kadar az ücret kazanan bir çalışanın yüksek motivasyon ile çalışması mümkün olmayacaktır. Ücretin adil olması da yeterli olması kadar önemli bir konudur. Çünkü kendisine hak ettiği ücretin verilmeyip, aynı konumdaki başka bir iş görene daha fazla maaş ödendiğini düşünen çalışanların da motivasyonu düşecektir.

Acil sağlık hizmeti sunucularını motive eden başlıca faktörleri ele aldık ancak tabi ki motivasyon faktörleri sadece bunlarla sınırlı değildir. Çünkü bireyleri motive eden faktörler kişiye, çalıştığı kuruma, içinde bulunduğu duruma, hizmet sunduğu yere ve benzeri pek çok değişkene göre farklılık göstermektedir. Acil sağlık hizmetleri yöneticilerine düşen görev ise; astlarını çok iyi tanıyarak, onların mevcut sorunlarını, eksiklerini, becerilerini, beklentilerini, hayallerini, hedeflerini, güçlü yönlerini öğrenerek buna uygun yönetim tarzı benimsemeli, personele

gereken konularda eğitimler verilmeli, iş ve özel konular dahil olmak üzere her konuda destek olmalıdır.

Motivasyon tek bir faktöre bağlanamayacak kadar detaylı bir konudur, çünkü insan başlı başına karmaşık ve birçok problemi olan bir varlıktır. Günümüz anlayışında önem kazanan müşteri (hasta) memnuniyeti için en temel ilkelere biri de çalışan memnuniyetidir. Bu yüzden çalışanın yüksek düzeyde motive olması ile işe bağlılığı, iş doyumunu ve mesleğinde uzmanlaşması artacaktır. Tüm bu olumlu sonuçlar hasta memnuniyetine, sunulan hizmetin etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacaktır.

3.3 Motivasyonun Toplam Kalite Yönetimine Etkisi

Günümüzde hızla yenilenen teknoloji nedeniyle, pazar ve müşterilerin arz ve talepleri sürekli olarak değişmektedir. İşletmeler bu değişen koşullarda ayakta kalmak ve gelişim sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Çağdaş yönetim olarak işletmelerin ve müşterilerin arz, talep ve beklentilerini anında iyi bir biçimde karşılamak ve sürekli gelişme sağlamak için kullanılan, önce insan sonra kaliteyi ön plana alan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı işletmelerin rekabet gücünü artırarak hızlı değişime uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır (Altan, 2019, s. 219).

3.3.1 Kalitenin Tanımı

Kalite kavramı tarih olarak 4000 yıl öncelere kadar dayanmaktadır. M.Ö. 18. Yüzyılda Babil’de ortaya çıkan Hammurabi Kanunlarında inşaat ustasının yaptığı inşaatın kalitesinden sorumlu tutulduğu görülmektedir (Altan, 2019, s. 220).

Müşteri beklentilerini en iyi karşılayan anlamında kullanılan "Kalite", kısaca "amaçlara uygunluk derecesi" olarak açıklanabilmektedir. Kalitenin amacı, kullanıcı/tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Kalite kavramının sınırları sürekli olarak genişlemektedir. Özellikle teknoloji, değişen iş ve yaşam koşulları, ihtiyaçlar ve beklentiler kaliteye farklı boyutlar getirmektedir (<http://webb.deu.edu.tr>, erişim: 18.04.19).

Kalite kavramı, bir ürün ve hizmetin tatmin edilmesi hedeflenen kullanıcı/tüketici ihtiyaçlarına uygunluk derecesidir. Bu kritik süreçte toplam kalite ile iş bilimi (ergonomi) arasında çok sıkı ilişkiler demeti, ergonominin başarılı uygulamaları ana esastır. Ergonomi, iş hayatında insanı ele alan, iş ortamından kaynaklı stres faktörleri ile başa çıkan yolları inceleyen bir alandır. Çalışanlarına daha kaliteli bir çalışma yaşamı veya ortamı sunan kurumların diğerlerine göre daha başarılı olduğu gözlemlenir. Burada temel faaliyet, çalışmanın fiziksel ve sosyo-psikolojik güvenliği ve sağlığını maksimize edecek planlarla gelişimidir (Marşap, 2014, s.38).

Kalite konusunda önemli uzmanların ve dünyadaki çeşitli kuruluşların yaptıkları tanımlar şöyledir (<http://enm.blogcu.com>, erişim: 19.04.2019):

- **Kalite**, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılanma kabiliyetine dayanan, özelliklerin toplamıdır (ISO 8402).
- **Kalite**, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (ASQC-Amerikan Kalite Kontrol Derneği).
- **Kalite**, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (EOQC- Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu).
- **Kalite**, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (P.Crosby).
- **Kalite**, kullanıma uygunluktur (J. M. Juran).
- **Kalite**, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır (G. Taguchi).
- **Kalite**, ürün tatmini sağlamak amacıyla bir ürünün müşteri gereksinimlerine uyum koşullarını tanımlayan özelliklerdir (J.M.Juran).
- Deming'e göre kalite; bir ürün veya hizmetin en az maliyetle müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilen standart ve güvenilirlikte üretilmesi veya sunulmasıdır (Altan, 2019, s. 220).

En genel tanımı ile kalite; aranan, arzulanan, beklenen ve istenen koşulların mümkün olduğunca en mükemmel biçimde, doyum sağlayan seviyede ve gecikmeksizin yerine getirilmesidir. Müşterinin hem günümüzdeki hem de gelecekteki ihtiyaçlarını öngörüp karşılayan bir yaklaşımdır (Marşap, 2014, s.39).

Kalite denildiğinde ilk akla gelen genellikle mal ve hizmet kalitesi veya ürün kalitesidir. Ancak bir ürünün kaliteli olmasını sağlayan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu unsurların her biri de başlı başına kalitenin birer boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında ürün kalitesi bir sonuçtur ve sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları ise şunlardır (Aktan, 2012, s.238):

- Liderlik kalitesi,
- Yönetim kalitesi,
- İnsan kalitesi,
- Süreç kalitesi,
- Sistem kalitesi,
- Donanım kalitesi.

Görüldüğü gibi kalite denilince akla pek çok tanım gelmekte, kalitenin tam ve net olarak tanımının ne olduğu konusunda birçok fikir ortaya çıkmaktadır. Esasında kalite herkes tarafından farklı algılanmakta ve müşterinin bir üründen ya da hizmetten ne beklediğiyle ilgili olarak şekillenmektedir. İşletmelerce ürettikleri ürünün kalitesinin kontrol edilerek; üretim öncesinde, üretim esnasında, üretim sonrasında belirlenen standartlara uygunluğu denetlenmektedir. Ayrıca ürün ve hizmeti kullanan müşterilerden de çeşitli yöntemlerle kalite ile ilgili algı ve beklentilerini ölçmek amacıyla geri dönüşler alınmakta, bu geri dönüşler değerlendirilerek ürün/hizmet kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır.

3.3.2 Kalitenin Gelişim Aşamaları

Kalite kavramının gelişim süreci dörde ayrılmaktadır. Bunlar; muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalitedir (<https://receptakaya.wordpress.com>, erişim: 01.05.2019).

Muayene; Muayene kavramının temel amacı, işletmelerin tüketiciye hatalı ürün göndermesini engellemektir. Bu yaklaşım temelde tüketiciyi korumuş fakat üretici açısından sorun yaratmıştır. Çünkü muayene sonucu ortaya çıkan hatalı ürünler üretici için maddi kayba yol açmıştır. Bu nedenle hem üreticiyi hem de tüketiciyi koruyan bir sistem üzerinde durulmuş, bunun sonucunda da kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (<https://receptakaya.wordpress.com>, erişim: 01.05.2019).

Kalite kontrolü; müşteri ihtiyaçlarını en ekonomik şekilde karşılamak için üretimin belirli kalite standartlarına göre yapılarak, mal ve hizmet kalitesinin devamlılığını sağlama işlemidir. İşletmelerin mal ve hizmet üretiminde kalite hedeflerine ulaşabilmeleri ve kalitenin sürekli iyileştirilebilmesi için kalite kontrol işleminin önemi büyüktür (<https://acikders.ankara.edu.tr>, erişim: 18.04.19).

Kalite kontrolü üretimin bütün aşamalarında ve süreklilik arz ederek yapılması gereken birtakım işlemler dizisidir. Ayrıca üretilen malın müşteriye ulaştırılmasıyla birlikte, tüketim/kullanım aşamasında da mal/ürün ile alakalı müşteri tarafından kullanım araştırması yapılarak kalite kontrol işlemi gerçekleştirilebilir (<https://acikders.ankara.edu.tr>, erişim: 18.04.19).

Kalite güvencesi; Ürün veya hizmetlerin kalite için belirlenen istekleri karşılaması amacıyla yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilecek “Kalite Güvencesi”, kaliteyi etkileyen tüm faaliyetler üzerinde kontrol hakimiyetinin kurulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi yolu ile kuruluşun yönetimi için belirli kalite hedeflerine uygun olarak kalite fonksiyonunun işlerliğine ilişkin güvence sağlarken, bir yandan da çeşitli amaçlarla dışarıya karşı kalite sisteminin ve bununla ilgili sunulan mal ve hizmetlerin kalite düzeylerinin beklentilerini karşılayacağına dair güvenceleri ve bununla ilgili delilleri oluşturur. Bir organizasyonda, belli standartlarla tespit edilen kaliteyi geliştirme, koruma, iyileştirme, müşterinin beğenisini kazanma ve en ekonomik düzeyde bir üretim sağlamayı amaçlayan planlı ve sistematik çabaların bütünü olarak tanımlanan kalite güvencesinin üzerinde durduğu alan; ürünün prosedürlere ve şartnamelere uygunluğudur. Bu kavram BS 5750 ve ISO 9000 gibi kalite güvence sistemleri ile eş anlamlıdır. Esas olarak bir denetim süreci olan bu araç, sık sık istatistiksel süreç kontrol teknikleri kullanılarak belirlenmiş prosedürleri uygulayıp kaliteyi sağlamayı amaç edinir. Kalite kontrolü ve kalite

güvencesi arasındaki fark birincisinin ürün, ikincisinin ise ürünü meydana getiren süreç çapında bir yaklaşımı benimsemiş olmasıdır (<https://cndmr.wordpress.com>, erişim: 01.05.2019).

Toplam kalite kontrol; kalite kontrolün üretimin tüm süreçlerinde yaygınlaştırılması ve bir grubun sorumluluğundan alınıp tüm iş görenlerin kaliteden sorumlu tutulduğu, bütünsel bir denetim sistemidir (<https://acikders.ankara.edu.tr>, erişim: 18.04.19).

Toplam kalite kontrol ile kalite kontrol görevi, yalnızca kalite kontrol biriminin sorumluluğunda ve üretim sonunda gerçekleştirilen bir faaliyet olmaktan çıkarılıp, her aşamada ve her kesimin sorumlu olduğu, sahiplenme ve takım çalışmasının pekiştirildiği sistematik bir anlayışa dönüşmektedir (<https://acikders.ankara.edu.tr>, erişim: 18.04.19).

Toplam kalite kontrol, pazarlama, tasarım, imalat, muayene ve yükleme bölümleri dahil olmak üzere işletmedeki bütün bölümlerin tam olarak katılımını gerektirir (<https://acikders.ankara.edu.tr>, erişim: 18.04.19).

Kalite yönetimi ise, yönetim tarafından kaliteye ulaşmak için yapılan değerlendirmeler, belirlenen hedef, plan ve politikalar ve uygulanan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Altan, 2019, s. 222).

3.3.3 Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

İşletme yönetimi alanında 1950’li yıllardan itibaren yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşler sonucunda Taylorizm ve Fordizm giderek önemini yitirmeye başlamıştır. Bilhassa 1950 ve sonrasındaki yıllarda Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları sonucu Toplam Kalite Yönetimi adı verilen yeni bir yönetim felsefesi ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetimi aslında özel sektör için ortaya konulmuş bir yönetim anlayışı olmasına karşın, sonraki yıllarda bu yönetim anlayışının mikro ya da makro ölçekte tüm organizasyonlar için uygulanabileceği savunulmuştur (Aktan, 2012, s.236).

TKY kavramı ilk olarak A. V. Feigenbaum tarafından 1956 yılında ‘‘Total Quality Control’’ adlı makalesinde ortaya koyulmuştur. Kuruluş ve işletmelerde dünya çapında yaygın olarak kullanılması ise 1980’li yılları bulmuştur. Ancak

Toplam Kalite Yönetiminin ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Bu konuda araştırma yapan uzmanlar kendi inanç ve akademik tecrübelerine dayanarak çeşitli tanımlar ortaya koymaktadır (Altan, 2019, s.227).

Günümüz işletme yapılarının daha kompleks olması ve çevre koşullarının sürekli değişkenlik göstermesi başarılı olmalarını zorlaştırmaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmelerinin temel şartı da, içinde buldukları çevre koşullarını iyi analiz etmeleri, olabilecek gelişim ve değişimlerden haberdar olup sürekli iyileştirme sürecine ayak uydurabilmeleri, tüm çalışanlarıyla daha mükemmel yol almasından geçmektedir (Akdağ, 2005, s.159).

Toplam kalite yönetimi anlayışı; reaktif olmayı değil proaktif olmayı gerektirir. Yani hata yapıldıktan sonra onu bulmak ve düzeltmeye çalışmak yerine, yapılmadan önce önlemek şeklinde düşünülmelidir. Bu anlayışı temel prensip olarak gören işletmelerde ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasıyla müşterilere ve çevreye en iyi hizmetin sunulmasına imkân tanınmış olacaktır (Akdağ, 2005, s.159).

Toplam kalite yönetimi, işletmelerde “kalite”nin artırılmasını hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim felsefesinde temel hedef, müşterilerin istek ve beklentilerine yönelik ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. TKY felsefesinde, işletmelerde kalite ve verimliliğin artırılması için iş görenlerin memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme metotları kullanılması, personel hatalarının ve yanlışlarının ortadan kaldırılması (sıfır hata anlayışı), ekip çalışması, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking), stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır (Aktan, 2012, s.235).

TKY kavramının içinde yer alan “toplam” kelimesi, bütün organizasyonu yani örgütün tüm paydaşlarını kapsayan anlamına gelmektedir. Bu anlayışa göre bir işletmenin tüm paydaşları üretilen mal ya da hizmet kalitesini artırma konusunda gayret etmelidir. Kalite konusunda ise pek çok tanım ve görüş bulunmaktadır.

Kalite zamanla standartlara ve şartnameye uygunluk şeklinde tanımlanırken, giderek kullanıma uygunluk biçiminde tanımlanmıştır. Kalite algısı,

müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına da paralel olarak kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Genellikle “en iyi, en güzel ya da en doğru” şeklinde algılanan bu kavram, işletmecilik ve iktisat bilimi açısından müşteriye en iyi, en güzel ve en doğru mal ya da hizmeti sunmak şeklinde açıklanmaktadır (Erkılıç, 2007, s.51).

Toplam Kalite kavramı, müşteriler için daha kaliteli mal ve hizmet sunumunu amaçlayan ve organizasyonel performansın sürekli olarak yükseltilmesini hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminde başarıya ulaşılabilmesi için bu yeni yönetim anlayışının tüm boyutlarının bir bütün olarak dikkate alınması gerekir. Toplam kalite yönetiminin; stratejik yönetim, sinerjik yönetim, insan kaynaklarının yönetimi, performans yönetimi, süreçlerin yeniden yapılandırılması, benchmarking (kıyaslama), otomasyon, sosyal sorumluluk ve ahlak, sürekli gelişme (Kaizen) gibi boyutları içeren oldukça geniş kapsamlı bir yönetim anlayışı olduğunu belirtmek gerekir (Aktan, 2012, s.259).

Toplam kalite, gelecek odaklı müşteri ile başlayan, sonuçta fiilen kullanılan müşteriye kadar uzanan sürekli öğrenen akılcı ve bilimsel süreç düzlemidir. TKY'nin en önemli ve temel prensibi tam müşteri odaklılıktır. Bu öncelikli durum, müşterinin artan beklenti ve isteğini tam anlamıyla/yerinde karşılayan, mükemmeliyetçi özelliğini net olarak açıklar. Bu özgün kalite mimari modelinin şaşmaz başarısı, üst düzey yöneticilerin TKY etkin liderliği, tüm çalışanların sürekli eğitim sistemini derinden coşkuyla özümser. Böylece, toplam kalite sistemini destekleyen ‘temel kültürel yapı taşları’ bir anda ön plana çıkar. Bu yapı taşları açık bir iletişim teması ile başlar. Açık iletişim trendi tüm çalışanların günlük kararlar için bilgiye artan oranda ihtiyacı nedeniyle açık iletişim sistematiği için değişmez bir ön koşuldur (Marşap, 2014, s.44-45).

TKY tüm çalışanların performanslarını optimal düzeyde ortaya koymasını sağlayan bir yöntem olarak, parçaların bütünü, bütünün ise kalite ve müşteri tatminini sağladığı bir sistemdir. Kalite kavramı hem iç müşteri (çalışan) hem de dış müşteri için geçerli olup, istatistiki yöntemlerle yapılan ölçmelerle sürekli kontrol edilir ve geri bildirim sağlanır. Koordinasyon içinde ekip çalışmasına dayanan bu sistemde, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu yükselir; müşteri memnuniyeti de artar. Çalışanlara hakkaniyetli bir şekilde sunulan ödül ve teşvikler ise sistemin devamlılığını sağlayan ana öğelerdir. Sağlık sektöründe toplam kalite

yönetimi uygulamaları, dış müşterilerin (hastaların), hayatlarının çok zor bir dönemlerinde insanca ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını sağlayabileceği gibi, iç müşterilerin (çalışanların) ise zor ve stresli çalışma şartlarına rağmen profesyonel bir verimlilik ve iş tatmini ile çalışmalarını imkan sağlayabilecektir (Ayaz ve Soykan, 2002, s.25).

Toplam kalite, bir işletmede sadece üretim veya imalat süreci ile sınırlı olmayıp, tasarımdan araştırma ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerin ve fonksiyonların kalite iyileştirme çalışmalarına katılımını gerektirir. TKY, müşteri odaklı bir yaklaşım olup bu sistemde müşteri kavramı sadece üretilen mal veya hizmeti alan (dış müşteri) değil aynı zamanda organizasyonda çalışan kişileri de yani iç müşterileri de kapsar. TKY anlayışında üretici, müşteriyi merkeze alır ve "kaliteyi müşteri istek ve beklentileri belirler" yaklaşımını benimser (Ayaz ve Soykan, 2002, s.19).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.ACİL SAĞLIK HİZMETLERİ SUNUCULARINDA ÖNE ÇIKAN MOTİVASYON UNSURLARI VE BU UNSURLARIN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ETKİSİ

4.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüzde hizmet sektörüne talebin artması, teknolojinin hızla gelişmesi ve mevcut müşteri beklentilerinin artması gibi nedenlerle tüm işletmeler için, toplam kalite yönetimi uygulamaları daha fazla önem kazanır olmuştur. Hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olan sağlık hizmetlerinde ise özellikle son yıllarda ‘kalite’ terimi bir hayli fazla duyulmaya ve özümsemeye başlanmıştır. Bu kapsamda özellikle son yıllarda tüm sağlık alanlarında kalite denetimleri arttırılmış ve ilgili kalite birimlerinin sayısında da artışlar olduğu gözlemlenmiştir.

Acil sağlık hizmetleri, diğer sağlık hizmetlerine oranla çok daha kaotik ve yaşamsal risklerin daha yüksek olduğu bir alandır. Bu alanda hizmet vermek tüm çalışanlar açısından oldukça zordur. Bunun yanı sıra bir o kadar da hatasızlık (sıfır hata) ilkesine dayanmaktadır. Acil sağlık hizmetlerinde başarının sağlanması ise gerek toplumsal refahın sağlanabilmesi gerekse sosyal devlet ilkesinin uygulanabilmesi itibariyle önem arz etmektedir. Bu nedenle bu hizmeti sunan personelin motivasyonu da, gerek TKY prensiplerinin işletmelerde benimsenmesi adına gerekse acil sağlık hizmetlerinin amaçlarına uygun bir hizmet sunulması adına oldukça önem arz eden bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı; tüm toplumlar için vazgeçilemez, ertelenemez ve değeri tartışılmaz olan acil sağlık hizmetlerinde, toplam kalite yönetiminin sağlanabilmesi adına, motivasyon faktörlerini ortaya koymak ve motive olan bir sağlık hizmetleri sunucusunun kurumun kalite hedeflerine yapabileceği olumlu katkıya dikkat çekmek olacaktır.

4.2 Araştırmanın Türü

Acil sağlık hizmeti çalışanlarında ön plana çıkan motivasyon faktörlerini belirleyerek, bu faktörlerin TKY açısından önemine vurgu yapmak amacıyla yapılan bu çalışma tanımlayıcı türde tasarlanmıştır.

4.2.1 Araştırmanın Zamanı ve Yeri

Araştırma 11-21 Ocak 2020 tarihleri arasında, Kırıkkale 112 ASH merkez ve perifer (ilçe) istasyonlarında ve Ankara 112 ASH merkez istasyonları ve Ankara'da bulunan iki devlet hastanesi acil servisinde yapılmıştır. Mevcut illerde iki devlet hastanesi acil servisinde ve 112 Acil sağlık hizmetleri istasyonlarında görev yapan personeller aracılığıyla yapılmış olup, etik kurul onayı alınmıştır.

4.2.2 Araştırmanın Yığın ve Örneği

Araştırmada hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde (112 ASHİ) ve hastane acil servisinde görev yapan 200 acil sağlık hizmeti çalışanına ulaşılması hedeflenmiştir. Dağıtılan 200 anketten 60 tanesi doldurulmamış olup, 140 adet geçerli anket toplanmıştır.

Acil servislerdeki ve 112 ASH istasyonlarındaki hasta yoğunluğu ve hizmetlerin ertelenemez oluşu nedeniyle personelin ilgili anketi doldurması güç olmuştur. Ayrıca ilgili personelin yıllık izin ve raporlu oluşu ya da çeşitli nedenlerle ankete katılmak istememesi gibi durumlardan dolayı anketlerin tamamının doldurularak daha geniş bir kitleye ulaşılması güçleşmiştir. Bütün bu şartlar altında doldurularak teslim edilen ve geçerliliği tespit edilen 140 anket ile çalışma tamamlanmıştır.

4.2.3 Veri Toplama Aracı ve Yöntemleri

Araştırmada 112 ve hastane acil servisi çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla demografik bilgilerini de içeren anket formları kullanılmıştır.

Anket formu, tüm anketörlere araştırmacı tarafından dağıtılmış, gerekli bilgiler verilmiş ve anketörün rızası alınmıştır. Doldurulan anketler yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

4.3 Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin değerlendirilmesi amacıyla SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

4.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın yapıldığı 112 ASH istasyonlarının arasındaki mesafe oldukça uzaktır. Her istasyonda ortalama 12 sağlık çalışanı görev yapmakta ve çoğunlukla günlük 3 personel nöbet tutmaktadır. Tüm istasyon personeline ulaşabilmek için her bir istasyona 4 gün gitmek gerekmektedir. 112 çalışanlarında özellikle il merkezinde hizmet sunanların sürekli vakada olması ve istasyona gece geç saatlerde ancak dönebilmeleri, bu süreçte de kişisel ihtiyaçlarını karşılamak zorunda kalmaları sebebiyle anket doldurabilmeleri güçleşmiştir. Hastane acil servisi çalışanlarının ise hasta yoğunluğu sebebiyle anket doldurması güçleşmiştir. Araştırmaya katılanların tüm sorulara doğru cevap verdiği varsayılmaktadır.

4.5 Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen veriler istatistiksel analiz yöntemlerine tabi tutularak araştırmanında konusu olan *“Acil Sağlık Hizmeti Sunucularında Motivasyon Faktörlerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi”* araştırılarak anlamlandırılmıştır. Bu bağlamda öncelikle anketin ölçek sorularının geçerliliğini değerlendirmek amacıyla faktör analizi sonrasında ise güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach’s Alpha testi yapılmıştır. Sonrasında betimsel analizler ile katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar incelenmiş ve nedensellik ilişkisini ölçen regresyon analizi ile hipotez testi yapılmıştır.

4.5.1 Faktör Analizi

Anketin ölçek sorularının geçerliliklerini ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin 38 sorusunun ölçek içerisindeki dağılımlarına ve ölçülmek istenen olguyu açıklama gücü istatistiksel olarak ölçülmeye çalışılacaktır.

Aşağıda yer alan Tablo 6’ de 38 ölçek sorusu dikkate alınarak gerçekleştirilen faktör analizinin sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin varyansı açıklama gücünün %18 civarında olduğu görülmüştür. Bu oran ölçeğin geçerliliği için düşük bir oran olmaktadır. Alt kırılımlar incelendiğinde bazı soruların ölçekten çıkartılması gerektiği görülmektedir. Çıkartma nedeni ise bu soruların varyansı açıklamaması ve ilgili ölçek ile uyuşmaması olmuştur. Bu

sorular ölçeğin 6, 7, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 22 ve 34 numaralı soruları olmuştur.

Tablo 6: Faktör Analizi

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Çekme Toplamı		
	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oran	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oran
1	6,560	17,730	17,730	6,560	17,730	17,730

Aşağıda yer alan Tablo 7’ de ise bir önceki faktör analizinde işaretlenen 12 soru çıkartıldıktan sonra yapılan ikinci faktör analizinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin varyansı açıklama gücü %25’e çıkmakta ve bu sonuç analizlere devam etmek için yeterli bir oran olmaktadır.

Tablo 7: Yenilenmiş Faktör Analizi

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Çekme Toplamı		
	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oran	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oran
1	6,100	25,402	25,402	6,100	25,402	25,402

4.5.2 Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın bir sonraki aşamasında kalan 26 soru güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi için Cronbach’s Alpha testi uygulanmıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 8’ te ölçeğin kalan 26 sorusunun güvenilirlik skoru yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin güvenilirlik skoru orta güvenilirlikte çıkmaktadır. Bu güvenilirlik skoru 140 çaplı örneğin bulunduğu bu araştırma için düşük kalmakta ve artırma yolları incelendiğinde bazı soruların güvenilirlik skoruna negatif yönde katkı sağladığı ve çıkartılması durumunda güvenilirlik skorunda belirgin bir artışın sağlanabileceği görülmektedir. Bu sorular;

10, 14, 23, 25 ve 32 numaralı sorulardır. Bu sorular çıkartılıp ikinci bir güvenilirlik testi yapılmıştır.

Tablo 8: Güvenilirlik Skoru

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,623	26

Aşağıda yer alan Tablo 9'da toplam güvenilirlik skorunu düşürdüğü belirlenen beş soru çıkartıldıktan sonra elde edilen sonuçlar gösterilmektedir. Sonuçlara göre güvenilirlik skoru oldukça yüksek bir artış göstererek ölçeği yüksek güvenilirlik kategorisine sokmuştur ve nedensellik araştırmaları yapmak için uygun bir noktaya getirmiştir.

Tablo 9: 21 Madde ile İlgili Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,822	21

Sonuç olarak anket ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak, anket ölçeği gerekli düzenlemeler yapılarak geçerli ve güvenli hale getirilmiştir son hali olan 21 soru üzerinden gerekli betimsel analizler, korelasyon ve regresyon testleri yapılacaktır.

4.5.3. Betimsel Analizler

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın 140 katılımcısının verdiği cevaplar frekans tabloları üzerinden incelenip yorumlanacaktır. Sonraki aşamada ise ölçek sorularının ağırlıklı ortalamalar üzerinden analizleri yapılacak ve son aşamada çapraz tablolar oluşturularak katılımcıların eğilimleri yorumlanacaktır.

Aşağıda yer alan Tablo 10'da anket katılımcısı olan 140 kişinin cinsiyet dağılımları gösterilmiştir. Elde edilen verilere göre katılımcıların %63'üne denk gelen 88 kişi kadın, %37'sine denk gelen 52 kişi ise erkek olmuştur.

Tablo 10: Örneği Çıkacak Kişilerle İlgili Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	88	63	63
Erkek	52	37	100,0
Toplam	140	100,0	

Aşağıda yer alan Tablo 11’ da ise anketin 140 katılımcısının yaş dağılımları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların %36’sına denk gelen 50 kişi 18 – 25 yaş aralığında, %31’ine denk gelen 44 kişi 26 – 33 yaş aralığında, %21’ine denk gelen 30 kişi 34 – 41 yaş aralığında, %11’ine denk gelen 15 kişi ise 42 – 49 yaş aralığında ve son olarak %1’ine denk gelen 1 kişi ise 50 yaş ve üzeri sınıfında bulunmaktadır.

Tablo 11: Yaş Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25	50	36	36
26-33	44	31	67
34-41	30	21	88
42-49	15	11	99
50 ve üzeri	1	1	100
Toplam	140	100,0	

Katılımcıların medeni durumlarının dağılımları aşağıdaki yer alan Tablo 12’ de sunulmaktadır. Katılımcıların %36’sına denk gelen 51 kişi bekar %64’üne denk gelen 89 kişi evli olarak dağılmıştır

Tablo 12: Medeni Durum Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	51	36	36
Evli	89	64	100
Toplam	140	100,0	

Aşağıda sunulan Tablo 13'te ise araştırma katılımcılarının hastanede hizmet verdikleri birimlerin dağılımları verilmiştir. Elde edilen verilere göre örneklemin %59' una denk gelen 83 kişi hastane acil servisinde görev yapmakta ve örneklemin %41'ine denk gelen 57 kişi ise 112 ASH biriminde görev yapmaktadır.

Tablo 13: Çalışılan Ünite Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hastane Acil Servisi	83	59	59
112 ASH Birimi	57	41	100
Total	140	100,0	100,0

Tablo 14'te hastanede çalışan aynı zamanda araştırmanın katılımcısı olan örneklemin meslek dağılımları sunulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre örneklemin %21'ine denk gelen 30 kişi paramedik olarak, %13'üne denk gelen 18 kişi doktor olarak, %25'ine denk gelen 35 kişi ATT olarak, %39'una denk gelen 55 kişi Hemşire olarak ve %2'sine denk gelen 2 kişi diğer kategorisinde görev almaktadır.

Tablo 14: Meslek Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Paramedik (AABT)	30	21	21
Doktor	18	13	34
ATT	35	25	59
Hemşire	55	39	98
Diğer	2	2	100
Toplam	140	100,0	

Tablo 15'te örneklemin eğitim durumunun frekans dağılımı verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örneklemin 18'ine denk gelen 25 kişinin lise mezunu, %29'una denk gelen 41 kişinin ön lisans mezunu, %41'ine denk gelen 58 kişinin

lisans mezunu, %9'una denk gelen 12 kişinin yüksek lisans mezunu ve %3'üne denk gelen 4 kişinin doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Eğitim Durumu Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	25	18	18
Ön Lisans	41	29	47
Lisans	58	41	88
Yüksek Lisans	12	9	97
Doktora	4	3	100
Toplam	140	100,0	

Bir başka veri olan Tablo 16' da katılımcıların mesleki çalışma sürelerinin dağılımları verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örneklemin %21'ine denk gelen 29 kişi 0 – 1 yıl arası iş deneyimine, %16'sına denk gelen 23 kişi 2 – 3 yıl iş deneyimine, %30'una denk gelen 42 kişi 6 – 10 yıl iş deneyimine, %26'sına denk gelen 36 kişi 11 – 20 yıl iş deneyimine ve %7' sine denk gelen 10 kişi 21 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir.

Tablo 16: Mesleki Tecrübe Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1 Yıl	29	21	21
2-3 Yıl	23	16	37
6-10 Yıl	42	30	67
11-20 Yıl	36	26	93
21 Yıl ve üzeri	10	7	100
Toplam	140	100,0	

Aşağıda yer alan Tablo 17 anket katılımcılarının “İş kazası ya da meslek hastalığı geçirdiniz mi?” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre örneklemin %70'ine denk gelen 97 kişi daha önce hiç meslek hastalığı veya iş kazası geçirmediği belirtmekte, %14'üne denk gelen 20 kişi 1 kez iş kazası veya meslek hastalığı geçirdiği belirtmekte, %14'üne denk gelen 19 kişi 2 – 5 kez iş kazası veya meslek hastalığı geçirdiği, %2'sine denk gelen 3 kişi 6 – 10 kez iş kazası geçirdiğini bildirmektedir.

Tablo 17: İş Kazası veya Meslek Hastalığı Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hayır	97	70	70
1 Kez	20	14	84
2-5 Kez	19	14	98
6-10 Kez	3	2	100
10 ve daha fazla	1	0,7	100,0
Toplam	140	100,0	

Tablo 18’ te örneklemin “Mesleğinizi yaparken sözel ya da fiziksel şiddete maruz kaldınız mı?” sorusuna vermiş olduğu cevapların dağılımı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre örneklemin %28’ine denk gelen 39 kişi hiç fiziksel şiddete uğramadığını, %7’sine denk gelen 10 kişinin 1 kez fiziksel şiddete uğradığını, %23’üne denk gelen 32 kişinin 2 – 5 kez fiziksel şiddete uğradığını, %11’ine denk gelen 15 kişinin 6 – 10 kez fiziksel şiddete uğradığını ve %31’ine denk gelen 44 kişinin 10 veya daha fazla kez fiziksel şiddete uğradığını belirtmektedir.

Tablo 18: Fiziksel Şiddet Cevap Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hayır	39	28	28
1 Kez	10	7	35
2-5 Kez	32	23	58
6-10 Kez	15	11	69
10 ve daha fazla	44	31	100
Total	140	100,0	

Aşağıda yer alan Tablo 19’da araştırmanın bağımsız değişkeni olan “Yaptığım meslek beni daima tatmin eder ve mutlu kılar” sorusuna örneklemin verdiği cevaplar ortalama olarak gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre 1 ve 5 arasında değer alan likert ölçekli soruda 1 ve 2 cevabının olumsuz, 3 cevabının kararsız, 4 ve 5 cevabının olumlu ifadeleri temsil ettiği düşünüldüğünde elde edilen 3.6 cevap ortalaması kararsız – pozitif yakın bir bölgede bulunmaktadır.

Tablo 19: Bağımsız Değişken Cevap Ortalaması

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Bağımsız Değişken	140	1	5	3,6286	1,10162

Tablo 20 ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizler sonucunda kalan 21 soruya örneklem tarafından verilen cevapların ortalamasını, kümелendiği bölgeyi göstermektedir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde cevaplarının çoğunun kararsız bölge olan 3 üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Fakat bazı sorulara verilen cevaplar diğer cevaplara oranla ayrılmaktadır. Örneğin 1. Soru olan “Almış olduğum eğitime uygun olan bir iş yaptığımı düşünüyorum”, 5. Soru olan “Yaptığım işte en iyi olmak için kendimi motive ederek çalışırım” ve 8. Soru olan “İş yerimde terfi etme veya ilerleme imkanının olması benim için önemlidir” sorularına verilen cevaplar 4 numaralı cevap yani “Katılıyorum” üzerinde kümelenmiş ve katılımcılar bu sorulardaki ifadeleri onaylamışlardır. Diğer taraftan 2. Soru olan “Yeterli, adilane ve ihtiyaçlarımı karşılayan bir ücret aldığımı inanıyorum”, 27. Soru olan “İşyerimde hakkaniyetli bir ödüllendirme ve terfi sistemi olduğuna inanıyorum” ve 31. Soru olan “İşyerimin fiziksel imkanlarının (temizlik, ısıtma, soğutma vb.) yeterli olduğuna inanıyorum” sorularına verilen cevaplar aksine olumsuz bölgede olmuş ve çalışanlar bu sorulardaki ifadelere katılmamışlardır.

Tablo 20: Ölçek Betimleyici Analizi

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
ö1	140	1	5	4,1643	1,07697
ö2	140	1	5	2,5571	1,32095
ö3	140	1	5	2,9500	1,31579
ö4	140	1	5	3,8429	1,01974
ö5	140	1	5	4,1000	0,93916
ö8	140	1	5	4,0571	1,17389
ö13	140	1	5	2,9286	1,36578
ö21	140	1	5	3,0786	1,30339
ö24	140	1	5	3,7857	1,13661
ö26	140	1	5	2,9214	1,28672
ö27	140	1	5	2,2000	1,21856
ö28	140	1	5	2,9214	1,23538
ö29	140	1	5	3,4429	1,21307
ö30	140	1	5	3,5786	1,15720
ö31	140	1	5	2,5714	1,33650
ö33	140	1	5	3,2857	1,20721
ö35	140	1	5	3,2286	1,25430
ö36	140	1	5	3,2000	1,36345
ö37	140	1	5	2,6429	1,36277
ö38	140	1	5	2,3357	1,37087

Çalışmanın bu kısmında hipotez testi amacı ile bağımsız değişken olan “Yaptığım meslek beni daima tatmin eder ve mutlu kılar” sorusu ile araştırma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri doğrultusunda revize edilmiş hali demografik değişkenler ile birlikte hiyerarşik regresyon testine tabi tutulacaktır. Bu analizin yapılmasının amacı ise bağımlı değişkenin, bağımsız değişkenler ve demografik değişkenler ile arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini keşfetmektir. Bu amaçla ölçeğin 21 sorusu ortalamaları alma yöntemi ile tek bir değişken haline getirilecektir.

Aşağıda yer alan Tablo 21 hiyerarşik regresyon testinin sonuçları göstermektedir. Araştırma iki modelli olacak şekilde kurulmuştur, ilk modelde teste 9 demografik değişken dahil edilmiş, ikinci modelde ise 9 demografik değişken ile birlikte araştırmanın bağımsız değişkeni olan motivasyon ölçeğinin tek bir değişken

haline getirilmiş hali modele dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların motivasyon düzeyi, motive olma durumları ile Mesleki Tecrübe ($\text{sig}<0.05$), İş Kazası veya Meslek Hastalığı Geçirme ($\text{sig}<0.05$) ve İşten duyulan memnuniyet/tatmin derecesi ($\text{sig}<0.05$) arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişkinin yönü incelendiğinde ise; Mesleki Tecrübe acil sağlık hizmeti sunan çalışanların motivasyon düzeyini pozitif yönde ($t=2,009$) etkilemektedir, diğer bir deyişle acil sağlık hizmeti sunan çalışanların mesleki tecrübeleri arttıkça mutluluk düzeyleri ve iş tatminleri artış göstermektedir. İş Kazası veya Meslek Hastalığı geçirme değişkeni ile motivasyon arasındaki ilişki ise ters orantılı bir yönde olmuştur ($t=-2.276$) diğer bir deyişle çalışanlar iş kazası veya meslek hastalığı geçince mutlulukları ve iş tatminleri düşmekte tam tersi durumda bu durumlara maruz kalmadıkça mutlulukları ve iş tatminleri artmaktadır. Son ve en önemli olarak araştırmanın bağımlı değişkeni ve bağımsız değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların genel anlamda işleri ile ilgili motivasyon düzeyleri ile mutlulukları ve iş tatminleri arasında kuvvetli bir pozitif ilişki ($t=6,219$) bulunmaktadır. Buna göre çalışanların işleri ile alakalı motivasyonları arttıkça mutlulukları ve iş tatminleri artmakta aynı şekilde motivasyon düşüklüğü mutsuzluk ve iş tatmininde azalma getirmektedir.

Çalışmanın hipotezleri şunlardır;

Hipotez 1:

H0: Cinsiyet ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Cinsiyet ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu araştırmanın sonucuna göre cinsiyet ile işten duyulan tatmin/memnuniyet arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($\text{sig}>0.05$, $t=-0,217$). Yani iş görenlerin kadın veya erkek olmasının, iş tatmini açısından bir farkı görülmemiştir. Dolayısıyla H0 hipotezinin iddiası çalışma sonuçları ile desteklenmekte olup, araştırma sonucumuz, H1 hipotezini reddetmiştir.

Hipotez 2:

H0: Yaş ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak ilişki bulunmamaktadır.

H1: Yaş ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre; tablo 21' de yer alan Hiyerarşik Regresyon Analizi İncelendiğinde, iş görenlerin yaşı ile, işten duydukları memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($\text{sig}>0.05$, $t=-0,756$). Dolayısıyla H0 hipotezini kanıtlayacak elimizde yeterli delil bulunmakta olup, H1 hipotezi bu çalışma için reddedilmiştir. Ancak Kıdak ve Aksaraylı, 2009 çalışmasına göre; genç çalışanlar üzerinde çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörleri motive etmede ön plana çıkarken, buna karşın çalışanların yaşı ilerledikçe bu faktörlerin motivasyon artırıcı etkisinin azaldığı görülmektedir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009, s.91).

Hipotez 3:

H0: Medeni durum ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Medeni durum ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, iş görenlerin işten duydukları memnuniyet düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($\text{sig}>0.05$, $t=-0,870$). Yani çalışanın evli ya da bekar olması, iş tatmininde farklılık yaratmamaktadır. Bu nedenle H1 hipotezi reddedilmiş olup, H0 hipotezini destekleyecek kanıt bulunmaktadır.

Hipotez 4:

H0: Hizmet verilen birim ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Hizmet verilen birim ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışmaya katılan acil sağlık hizmetleri personelleri 112 ASH birimi ve hastane acil servisi birimi olarak iki farklı birimde hizmet vermektedir. Araştırma sonuçlarına göre iş görenin hastane öncesi acil servis birimi olan 112 ASH biriminde ya da hastane acil servisinde çalışmasının, iş tatmini/memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılığı olmamaktadır ($\text{sig}>0.05$, $t=-0,619$). Dolayısıyla bu araştırmada H0 hipotezini destekleyecek yeterli veri bulunmakta olup, H1 hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 5:

H0: Meslek ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Meslek ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışmaya acil sağlık hizmetlerinde görev yapan doktor, ATT, paramedik ve hemşire olmak üzere farklı mesleklerden çalışanlar katılmıştır. Bu mesleklerin görev tanımları da farklılık göstermektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, meslek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($\text{sig}>0.05$, $t=-1,496$). Yani acil sağlık hizmeti sunan personelin mesleği, iş tatminini değiştirmemektedir. Bu sonuca göre H1 hipotezini destekleyecek kanıt bulunamamış olup, bu nedenle reddedilmiştir. Elimizde H0 hipotezini kanıtlayacak yeterli bulgu vardır.

Hipotez 6:

H0: Eğitim durumu ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Eğitim durumu ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora olarak farklılık gösterirken, iş tatmini/memnuniyet düzeyleri bu eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($\text{sig}>0.05$,

$t=-1,161$). Diğer bir deyişle çalışanın farklı eğitim düzeyinde olması, iş tatminini farklılaştırmamıştır. Bu sonuca göre H_0 hipotezini kanıtlayacak yeterli delil elimizde bulunmakta olup, H_1 hipotezi için yeterli kanıt yoktur. Dolayısıyla H_1 reddedilmiştir.

Hipotez 7:

H_0 : Mesleki tecrübe ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 : Mesleki tecrübe ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışmaya katılan personeller görev yaptıkları sreye göre sınıflandırılmış olup, 0-1 yıldan 21 yıl ve üzerine kadar iş tecrübelerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuca göre ise, çalışanların mesleki tecrübeleri yani çalışma yılları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\text{sig}<0.05$, $t=2,009$). Diğer bir deyişle çalışanların mesleki tecrübeleri arttıkça, işten duydukları doyum da artmaktadır. Bunun nedeni olarak ise; çalışanların mesleklerinin ilk yıllarına göre ilerleyen zamanlarda bilgi ve beceri düzeylerinin artması ve hastalara daha yüksek özgüvenle yaklaşmaları, çevreden olumlu geri dönüş almaları, tıbbi hata (malpraktis) korkularının azalarak daha doğru tedaviyi uygulayabilmeleri, mesleğin gereklerini, görev tanımlarını ve kendisinden beklenenleri tam olarak kavramaları, özel hayatları ve iş hayatı arasındaki dengeyi sağlayabilmeleri olarak sıralanabilir. Elde edilen sonuçlara göre; H_0 hipotezi reddedilmiş olup, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 8:

H_0 : İş kazası veya meslek hastalığı geçirme ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 : İş kazası veya meslek hastalığı geçirme ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan anketörlere meslek hayatları boyunca herhangi bir iş kazası ya da meslek hastalığı geçirip geçirmedikleri sorulmuş olup, mevcut

durumun çalışan memnuniyeti/tatminine olan etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre iş kazası ve meslek hastalığı geçirme durumu ile iş tatmini arasında ters orantılı bir ilişki olduğu görülmüştür ($\text{sig}<0.05$, $t=-2.276$). Yani acil sağlık hizmeti sunucuları, iş kazası ve meslek hastalığına maruz kalınca iş tatminleri ve mutlulukları düşmektedir. Bu duruma maruz kalmayınca ise iş tatmini ve mutlulukları artmaktadır. Dolayısıyla bu konuda işletme yöneticilerinin ortaya koyacağı tavırlar, alacağı önlemler, eğitim faaliyetleri vs. çalışan motivasyonu açısından büyük önem arz etmektedir. Elde edilen sonuçlara göre H0 hipotezini kanıtlayacak delil bulunmamış olup, reddedilmiştir. H1 hipotezi için yeterli kanıt bulunmakta olup, kabul edilmiştir.

Hipotez 9:

H0: Sözel ya da fiziksel şiddete maruz kalma ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Sözel ya da fiziksel şiddete maruz kalma ile işten duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışmaya katılan iş görenlere meslek yaşamları boyunca sözel ya da fiziksel şiddete maruz kalıp kalmadıkları ve bu durumun kaç defa tekrar ettiği sorulmuş olup, şiddete maruz kalmanın iş tatmini açısından etkisini incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların şiddete maruz kalmasının iş tatmin düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür ($\text{sig}<0.05$, $t=-1.633$). Dolayısıyla çalışmadan elde edilen sonuçlara göre H1 hipotezini kanıtlayacak yeterli delil bulunamamış olup; H1 reddedilmiş ve H0 kabul edilmiştir. Ancak her ne kadar sonuç böyle çıkmışsa da sağlıkta şiddetin önlenmesi hem çalışan motivasyonu hem TKY hem de insani gelişmişlik açısından büyük önem arz etmektedir.

Hipotez 10:

H0: Motivasyon ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak ters orantılı bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Motivasyon ile işten duyulan memnuniyet arasında istatistiksel olarak doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni ve bağımsız değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların genel anlamda işleri ile ilgili motivasyon düzeyleri ile mutlulukları ve iş tatminleri arasında kuvvetli bir pozitif ilişki ($\text{sig}<0.05$, $t=6,219$) bulunmaktadır. Bu sonuca göre çalışanların işleri ile ilgili motivasyon düzeyleri arttıkça, mutlulukları ve iş tatminleri de artmaktadır. Tam tersi durum söz konusu olduğunda yani motivasyon düşüklüğünde ise, mutsuzluk ve iş tatmininde azalma ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle acil sağlık hizmetleri gibi hayati bir alanda hizmet sunan personelin motivasyonunun da büyük önem arz ettiği unutulmamalıdır. Elde edilen bulgulara göre H_0 hipotezi reddedilmiş olup, H_1 iddiasını destekleyecek yeterli kanıt mevcuttur.

Araştırmanın bu bölümünde anketin 5. Sorusu olan “Yaptığım işte en iyisi olmak için kendimi motive ederek çalışırım” (içsel motivasyon araştırması) seçeneği seçilerek ölçeğin bağımlı değişkeni yapılmış ve demografik bilgilerle olan ilişkisi incelenmiştir. Tablo 22’ de sonuçlar gösterilmiştir. Buna ilişkin 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20. Hipotezler yazılmıştır.

Hipotez 11:

H_0 : Cinsiyet ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 : Cinsiyet ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlara cinsiyetleri sorulmuş olup, araştırmanın bağımlı değişkeni olan yapılan içsel motivasyon (yapılan işte en iyisi olmak için çalışmak) sorusu ile ilişkisi istatistiksel olarak incelenmiştir. Tablo 22’de de görüldüğü üzere, iş görenlerin cinsiyetleri ve içsel motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($\text{sig}>0.05$, $t=0.345$). Bir başka deyişle çalışanın bayan ya da erkek olması, içsel motivasyon açısından onları farklılaştırmamaktadır. Elde edilen bu bilgilere göre H_1 hipotezini destekleyecek yeterli kanıt bulunmayıp, H_1 reddedilmiştir. H_0 hipotezini bu çalışma için destekleyecek yeterli delil bulunmaktadır.

Hipotez 12:

H0: Çalışanın yaşı ile içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Çalışanın yaşı ile içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanların yaşları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların yaşı ilerledikçe içsel olarak motive olma düzeyleri azalmaktadır (sig<0.05, t=-2.071). Yaşı genç olan çalışanların işinde en iyi olmak için çalışmaya daha çok önem verdiği ancak yaşı daha ileri olan çalışanlarda bu önceliğin azaldığı görülmektedir. Eldeki bilgiler ışığında, H0 hipotezi reddedilmiş olup, H1 hipotezini destekleyecek yeterli delil bulunmaktadır.

Hipotez 13:

H0: Medeni durum ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Medeni durum ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan iş görenlerin medeni durumlarının yani evli ya da bekar olmalarının, içsel motivasyonları ile ilişkisi incelenmiştir. Tablo 22’de de görüldüğü üzere, çalışanın bekar ya da evli olması içsel motivasyon açısından istatistiki olarak bir farklılık içermemektedir (sig>0.05, t=0.485). Bu sonuca göre H0 hipotezini destekleyecek yeterli delil bulunmakta olup, H1 hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 14:

H0: Hizmet verilen birim ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Hizmet verilen birim ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Acil sağlık hizmeti alışanları 112 ASH birimi ve hastane acil servisi birimi olarak iki farklı birimde hizmet vermekte olduğundan, farklı birimlerin içsel motivasyon açısından farklılığa yol açıp açmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında, çalışanların farklı birimde hizmet vermesinin içsel motivasyon açısından istatistiki olarak anlamlı bir değişiklik göstermediği grlmştir (sig>0.05, t=0.320). Bu sonuca göre H0 hipotezini destekleyecek yeterli kanıt bulunmakta olup, H1 hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 15:

H0: Meslek ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Meslek ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan anketörlere meslekleri sorulmuş olup, bu mesleklerin içsel motivasyon açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen istatistiki sonuçlara göre çalışanların doktor, att, paramedik ya da hemşire olması onların içsel motivasyonu açısından bir farklılık arz etmemektedir. Yani çalışanın içsel motivasyonunu, icra ettiği mesleği olumlu ya da olumsuz etkilememektedir (sig>0.05, t=0.163). Bu sonuca göre H0 hipotezi kanıtlanmış olup, H1 hipotezini destekleyecek yeterli delil bulunmadığından H1 reddedilmiştir.

Hipotez 16:

H0: Eğitim durumu ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Eğitim durumu ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında iş görenlere eğitim durumu sorulmuş olup, mevcut durumun içsel motivasyon açısından ilişkisi incelenmiştir. Tablo 22’de de görüldüğü üzere çalışanların eğitim durumları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı bir istatistiki ilişki bulunmamaktadır (sig>0.05, t=-0.421). Yani çalışanın ön lisans, lisans ya da lisans üstü vb. bir alandan mezun olmasının içsel

motivasyonunu olumlu veya olumsuz anlamda etkilediğine dair bir kanıt bulunmamaktadır. Bu nedenle H0 hipotezi bu çalışma kapsamında ispatlanmış olup, H1 hipotezini kanıtlayacak yeterli delil bulunmamaktadır. H0 kabul, H1 red şeklinde ifade edilebilir.

Hipotez 17:

H0: Mesleki tecrübe ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Mesleki tecrübe ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışmada iş görenlerin mesleki hizmet süreleri ile içsel motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiş ve istatistiki olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($\text{sig}>0.05$, $t=1.028$). Bu sonuca göre H0 hipotezi için yeterli kanıt bulunmakta olup, H1 hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 18:

H0: İş kazası ve meslek hastalığı geçirme ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: İş kazası ve meslek hastalığı geçirme ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu bölümde çalışanın herhangi bir iş kazası ya da meslek hastalığına maruz kalması ile içsel motivasyonu arasındaki istatistiki ilişki incelenmiş ve anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ($\text{sig}>0.05$, $t=0.711$). Araştırma kapsamında elde edilen bu sonuç H0 hipotezini desteklemekte olup, H1 hipotezi için yeterli kanıt bulunmamaktadır. H0 kabul edilmiş, H1 reddedilmiştir.

Hipotez 19:

H0: Sözel veya fiziksel şiddete maruz kalma ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Sözel veya fiziksel şiddete maruz kalma ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanlara mesleğini yaparken herhangi bir fiziksel ya da sözel şiddete maruz kalıp kalmadıkları sorulup, bu durumun içsel motivasyon ile anlamlı ilişkisi olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuca göre, çalışanın şiddete maruz kalması içsel motivasyonunu etkilememektedir ($\text{sig}>0.05$, $t=-456$). Bu sonuçlar H_0 hipotezini desteklemekte ve H_1 reddedilmektedir. Yine de sağlıkta ve hatta toplumun her alanında şiddetin önlenmesi, bütün toplumlar için çok büyük önem arz etmektedir.

Hipotez 20:

H_0 : Motivasyon ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 : Motivasyon ile çalışanın içsel motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni ve bağımsız değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların genel anlamda işleri ile ilgili motivasyon düzeyleri ile içsel motivasyonları arasında kuvvetli bir pozitif ilişki bulunmaktadır ($\text{sig}<0.05$, $t=4.158$). Bu sonuca göre çalışanların işleri ile ilgili motivasyon düzeyleri arttıkça, içsel olarak motivasyonları yani işinde en iyi olma çabaları da artmaktadır. Tam tersi durum söz konusu olduğunda yani motivasyon düşüklüğünde ise, içsel motivasyonda düşüş görülmektedir. Çalışanın motivasyonunu artırmak, onun işinde en başarılı olmak için gayretini de artıracığından, sağlık yöneticilerinin bu konuya önem vermelerini zorunlu kılmaktadır. Elde edilen bulgulara göre H_0 hipotezi reddedilmiş olup, H_1 iddiasını destekleyecek yeterli kanıt mevcuttur. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21: Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Cinsiyet	-0,043	0,199	-0,019	-0,217	0,828
	Yaş	-0,124	0,164	-0,116	-0,756	0,451
	Medeni Durum	-0,213	0,245	-0,093	-0,870	0,386
	Hizmet Verilen Birim	-0,147	0,238	-0,068	-0,619	0,537
	Meslek	-0,159	0,106	-0,173	-1,496	0,137
	Eğitim Durumu	-0,126	0,108	-0,112	-1,161	0,248
	Mesleki Tecrübe	0,290	0,145	0,324	2,009	0,047
	İş Kazası veya Meslek Hastalığı Geçirme	-0,264	0,116	-0,206	-2,276	0,024
	Sözel ya da Fiziksel Şiddete Maruz Kalma	-0,104	0,064	-0,151	-1,633	0,105
2	Cinsiyet	-0,082	0,175	-0,036	-0,470	0,639
	Yaş	-0,255	0,146	-0,239	-1,750	0,082
	Medeni Durum	0,017	0,219	0,008	0,079	0,937
	Hizmet Verilen Birim	0,061	0,213	0,028	0,285	0,776
	Meslek	-0,002	0,097	-0,002	-0,021	0,983
	Eğitim Durumu	-0,024	0,097	-0,021	-0,248	0,804
	Mesleki Tecrübe	0,432	0,129	0,482	3,340	0,001
	İş Kazası veya Meslek Hastalığı Geçirme	-0,320	0,102	-0,250	-3,121	0,002
	Sözel ya da Fiziksel Şiddete Maruz Kalma	0,034	0,060	0,049	0,564	0,574
Motivasyon Ölçeği	1,073	0,173	0,562	6,219	0,000	

Tablo 22: Hiyerarşik Regresyon Analizi 2

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Cinsiyet	0,054	0,155	0,028	0,345	0,731
	Yaş	-0,268	0,129	-0,294	-2,071	0,040
	Medeni Durum	0,094	0,194	0,048	0,485	0,629
	Hizmet Verilen Birim	0,060	0,188	0,033	0,320	0,750
	Meslek	0,014	0,086	0,018	0,163	0,871
	Eğitim Durumu	-0,036	0,086	-0,038	-0,421	0,675
	Mesleki Tecrübe	0,118	0,115	0,154	1,028	0,306
	İş Kazası veya Meslek Hasastalığı Geçirme	0,064	0,091	0,059	0,711	0,479
	Sözel yada Fiziksel Şiddete Maruz Kalma	-0,078	0,053	-0,132	-1,456	0,148
	Motivasyon Ölçeği	0,636	0,153	0,391	4,158	0,000

SONUÇ

Sağlık hizmetlerinin temel amacı; insan sağlığının korunması ve iyileştirilmesidir. Bu amaç bütün dünya ülkeleri için çok büyük öneme sahiptir. Çünkü gelişmiş ve uygar toplumların sağlık istatistikleri göz önüne alındığında, insan sağlığına önem vermeden toplumsal anlamda yükselmenin mümkün olmayacağı açıkça görülmektedir. Bu sebeple acil sağlık hizmetleri de tüm sağlık birimleri için de en hayati öneme sahip birimdir.

Sağlık hizmetlerinin dünya standartlarında hatta uygar toplumların seviyesinde sunulması amacıyla kalite çalışmaları her geçen gün önem kazanmaktadır. Sağlık hizmetlerinde kalitenin sağlanması için çeşitli standartlar geliştirilmekte, bağımsız kuruluşlarca bu standartlara uygunluk denetimleri yapılmakta, birçok kuruluş ise akreditasyon çalışmaları ile bir adım daha ileri giderek kalitesini adeta markası ile tescillemektedir.

Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri olan; müşteri tatmini ve müşteri odaklılık, katılımcılık, sürekli geliştirme (Kaizen), sürekli eğitim (çalışanların hizmet içi eğitimi önemli), liderlik, sıfır hata ve motivasyon göz önüne alındığında, özellikle son yıllarda acil sağlık hizmetleri için de bu ilkelerin önemini gittikçe artmaktadır. Hasta memnuniyeti ve hasta odaklılık, acil sağlık hizmetleri sunucularının kaliteye katılımı (kollektif karar alma), hizmetlerin sürekli geliştirilmesi, hizmet içi eğitimlerin sürekliliği, tıbbi hataların önlenmesi ile can kayıplarının ve maddi kayıpların ortadan kaldırılması, liderlik vasfına sahip yöneticilerin seçimi ve tabiki çalışan personelin motivasyonu hizmet sunumunun etkinliği ve kalitesi için temel unsurlardandır.

Acil sağlık hizmetleri gibi bir toplum için vazgeçilmez olan bir alanda hizmet sunan personellerin, TKY standartlarına uygun bir hizmet anlayışını benimsemeleri için ‘motivasyon’ kavramını ve motivasyonun önemi bu çalışma kapsamında öncelikle teorik olarak ele alınmıştır. Ayrıca ilgili ve benzer alanlar ile ilgili çalışmalar da bu kapsamda incelenip ele alınmış olup, son bölümde ise acil sağlık hizmetleri sunucuları ile bir anket yapılmış, sonuçları istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

Anket yöntemi ile yürütülen mevcut araştırmaya 140 acil sağlık hizmeti çalışanı katılım göstermiş olup, çalışanların mesleki hastalığı ve iş kazası geçirme oranının (en az 1 defa en fazla 10 defa ve daha fazla olmak üzere) %30 oranında olduğu gözlemlenmiştir. Diğer bir sorun olan fiziksel veya sözel şiddete maruz kalma oranının ise %72 olduğu gözlemlenmiştir. Ankete katılan anketörlerin fiziksel ve psikolojik şiddete maruz kalanlarında motivasyonun düştüğü görülmüştür. Yani bir başka deyişle şiddete maruz kalmak, acil sağlık hizmeti sunucusu için bir motivasyon sorunu haline gelmektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre iş görenler, yüksek oranda almış olduğu eğitime uygun bir alanda çalıştığını düşünmektedir. Diğer yandan çalışanların ‘yaptığım işte en iyi olmak için kendimi motive ederek çalışırım’ (içsel motivasyon) seçeneğine yüksek oranda katıldıkları görülmektedir. Çalışanlarını motive etmeye hareket edecek yönetici için önem arz eden bir konuda da onları motive edecek faktörlerin tespitidir. Bu açıdan bu soruya verilen yanıt önem taşımaktadır.

Çalışmada olumlu anlamda ön plana çıkan bir başka seçenek ise, ‘iş yerimde terfi etme/ilerleme imkanının olması önemlidir’ seçeneğidir. Katılımcıların çoğunluğu bu seçeneğe 4 numaralı cevap olan ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt vermiştir. Yani çalışanlar için terfi olanağı sağlanması, motivasyon açısından önem arz etmektedir.

Diğer yandan çalışanlara sorulan ‘iş yerimde hakkaniyetli bir ödüllendirme ve terfi sistemi olduğuna inanıyorum’, ‘yeterli, adilane ve ihtiyaçlarımı karşılayan bir ücret aldığımı inanıyorum’ ve ‘İş yerimin fiziksel imkanlarının (temizlik, ısıtma, soğutma vb. yeterli olduğuna inanıyorum’ sorularına verilerin yanıtların ise olumsuz olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda ödüllendirme ve terfide hakkaniyet ve liyakat ilkesinin gözlemlenmesi, çalışan ücretlerinin gözden geçirilerek olumlu anlamda revize edilmesi ve iş yerlerindeki fiziksel imkanların, çalışan ihtiyaçlarına göre belirlenerek iyileştirilmesi önem arz etmektedir.

Katılımcıların mesleki tatmini ise 3.6 cevap ortalaması ile kararsız-pozitif yakın olarak olarak gözlemlenmiştir. Çalışmanın bağımlı değişkeni ve bağımsız değişkeni incelendiğinde ise çalışanların yani acil sağlık hizmeti sunucularının

motivasyon düzeyleri ile mutlulukları ve iş tatminleri arasında kuvvetli bir pozitif ilişki bulunmaktadır. İş tatmininin ise acil sağlık hizmetlerinde TKY felsefesine uyum sağlayabilmek açısından önemli bir olgu olduğu unutulmamalıdır.

Acil sağlık hizmetleri yüksek teknoloji ve yoğun uzmanlaşma gerektirmekte ve bu yüzden bu hizmetlerin bilimsel olarak herkes tarafından değerlendirilmesi pek de mümkün olmamaktadır. Ancak hizmet sektörü olması ve hizmette memnuniyeti ve bu memnuniyete göre de hizmetin kalitesini değerlendirecek kişinin de hasta olması sebebiyle hasta odaklılık önemli bir ilkedir. Buna karşın hasta odaklılık temel ilke edinirken bu hizmetin temel sunucusu olan acil sağlık hizmetleri sunucularının motivasyonu da asla göz ardı edilmemelidir. Çünkü hastayı memnun etmenin temel ilkelerinden birinin de personeli memnun etmek olduğu bilinmelidir.

Hasta memnuniyetini sağlayacak en önemli unsur, insan faktörü yani acil sağlık hizmeti sunucularıdır. Acil sağlık hizmeti sunucularının hastalara karşı nazik, güler yüzlü, anlayışlı, hoşgörülü, eşit, hasta mahremiyetine özenli ve saygılı, sabırlı ve anlayabilecekleri dilden bilgilendirici davranmaları hastalar için memnuniyette temel koşullardandır. Bu koşulların yerine getirilmesi yani çalışanların hastalarla iyi ilişkiler kurarak onları memnun etmesi de elbette çalışan motivasyonunun sağlanmasının payı çok büyüktür.

Ayrıca personelin motive edilerek işine tam olarak odaklanması, sıfır hata noktasında büyük öneme sahiptir. Sıfır hata ile acil sağlık hizmetlerinde can kayıpları, hatalara bağlı sakat kalmalar, tedavi sürelerinin uzaması, iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi birçok maddi ve manevi kayıpların da önüne geçilerek kalite hedeflerine ulaşılabilir.

Sonuç olarak acil sağlık hizmetlerinin temel hedefi insan sağlığının korunması ve iyileştirilmesidir. Bu amaçla hizmetlerin yurdun her yanında eşit, herkes tarafından ulaşılabilir, kaliteli (toplam kalite yönetimi prensiplerine uygun), süratli ve verimli olarak sunulması gerekmektedir. Bu gereklilik göz önüne alındığında acil sağlık hizmetini sunan her bir sağlık sunucusunun amaçlar yönünde harekete geçirilmesi temel koşuldur. Zira çalışanların dahil edilmediği, göz önüne alınmadığı, fikirlerinin önemsenmediği bir hizmet sunum sürecinde toplam kalite yönetiminin sağlanması pek de mümkün olmayacaktır.

Acil sağlık hizmetleri yöneticileri toplam kalite yönetimi prensiplerini tam anlamıyla öğrenmekle kalmayıp, bu kaliteyi sağlayacak olan hizmet sunucularını da doğru anlamalıdır. Onların mevcut ve olası sorunlarını inceleyip çözmelidir. Bunun için de yöneticiler mutlaka tüm astları ile iyi bir iletişim ağı kurmalı, yüz yüze de görüşerek onları kalite sürecine dahil etmelidir. Hizmet sunucularını motive edecek faktörlerin de değişebileceğini göz önünde bulundurarak daima dinamik bir yönetim anlayışında olmalıdır. Klasik, otoriter, katı ve cezalandırıcı yönetimin etkisini kaybettiğini ve özellikle Y kuşağının bu anlayışı reddettiğini göz önüne alarak yönetim anlayışını da çağımıza ve çalıştığı kurumun gerekliliklerine uygun şekilde uyarlamalıdır. Kollektif ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimseyerek daima çalışanları ile iletişim halinde, fikir birliği esasına göre, çözüm odaklı ve yeni fikirlere açık olmalıdır. Çalışanların işle ve iş dışı sorunlarını önemsemeli ve bu sorunları aşması için gerekli desteği vermelidir. Yüksek motivasyonun kalite için temel koşul olduğunu ve motivasyon unsurlarının bireysel, örgütsel, durumsal ve zamana bağlı olmak üzere birçok değişkenden etkilendiğini unutmamalıdır.

Motivasyona dair teorik bilgiler, yapılmış olan nicel ve nitel araştırmalar ve mevcut çalışma ele alındığında, motivasyon ile toplam kalite yönetimi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Motivasyonu yüksek olan acil sağlık hizmetleri sunucularının, TKY hedeflerine etkin bir şekilde katkı sunacakları unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Akbayrak, Nalan. (1999). ‘**Kalite ve Hemşirelik**’, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2.
- Akdağ, Mustafa. (2005). ‘**Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri**’, Selçuk İletişim, 4, 1.
- Aktan, Coşkun Can. (2012). ‘**Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi**’, Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi, Cilt 4, Sayı 2, ISSN: 1309 - 8039 (Online).
- Alan, Handan ve Yıldırım, Aytolan. (2016). ‘**Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi (The Quality of Work Life of Nurses and Influential Factors Factors)**’, Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi (Journal of Health and Nursing Management), Sayı/ Number: 2, Cilt / Volume: 3, e-ISSN:2149-018X, doi:10.5222/SHYD.2016.086.
- Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema. (2008). ‘**Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)**’, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 / 2, 69-96.
- Aslanadam, Bülent. (2011). ‘**Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma**’, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Ayaz, Hatice ve Soykan, Atilla. (2002). ‘**Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Sektörü (Total Quality Management and Health Care Sector)**’, Türkiye Klinikleri Journal of Psychiatry, 3:126.
- Ayaz, Soner ve Beydağ, Kerime Derya. (2014). ‘**Hemşirelerin İş Yaşamı Kalitesini Etkileyen Etmenler: Balıkesir Örneği**’, Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi (Journal of Health and Nursing Management), Sayı / Number: 2, Cilt / Volume: 1, e-ISSN:2149-018X, doi:10.5222/SHYD.060.

- Batı, Serap. (2012). **“Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Personelin Hastalara Müdahalelerinin Hastane Öncesi Acil Tıbbi Bakım Yetişkin ve Çocuk Uygulama Kılavuzu Akış Şemalarına Uygunluğunun Değerlendirilmesi”**, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Bostan, Sedat ve Ünal, Cihan. (2017). **“Issues Experienced In Provision Of Emergency Services In Pre-hospitalization Period In Turkey (hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetleri Sunum Sürecinde Yaşanan Sorunlar)”**, Turkish Studies, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, Volume 12/13, p. 95-116 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.11452>, ISSN: 1308-2140, Ankara-Turkey.
- Bölükbaşı, Ayşe Gül ve Çakmur Yıldıztan, Dina. (2009). **“Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”**, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXVII, Sayı II, S. 345-366.
- Çetin, Sefa; Giderler, Ceren ve Güler, Mürsel. (2017). **“Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşlarında Bir Çalışma”**, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences), Cilt 19, Sayı 4, Geliş Tarihi: 11.10.2017-Kabul Tarihi: 07.11.2017, DOI: 10.21180/kuiibf.2017434553.
- Çevik Kılıç, Deniz Beste. (2016). **“Adams’ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (A Study of Music Teachers’ Job Satisfaction Using Adams’ Equity Theory)”**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute), Volume: 19, Number: 36, (<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c19s36/9.pdf>).

- Çolak Alsat, Oylun. (2016). **“Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Dikmetaş, Elif. (2006). **“Hastane Personelinin Çalışma / İş Yaşam Kalitesine Yönelik Bir Araştırma”**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, s.169-182.
- Doğanlı, Bilge ve Demirci, Çiğdem. (2014). **“Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma”**, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:21, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa.
- Düzova, Sibel. (2015). **“112 Acil Sağlık Hizmetleri’nde Çalışan Personelin İş Doyumu: Ankara İli Örneği”**, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Eğimli, Ayşen Temel. (2009). **“Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanların İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Erbay, Hasan. (2016). **“Türkiye’de Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetlerinin Numarası Niçin 112? Ambulans Hizmetleri Bağlamında Bir Yakın Tarih Araştırması”**, Lokman Hekim Dergisi, 2017;7(1):2832, Geliş Tarihi-Received: 23.06.2016-Kabul Tarihi-Accepted: 22.07.2016.
- Erdemir, Azime. (2015). **“Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ergül, Hüseyin Fazlı. (2005). **“Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri (Motivation and Its Techniques in Running Management)”**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com, ISSN:1304-0278, Cilt 4, Sayı 14, 67-79.

- Erkan, Arslan. (2011). **“Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması”**, Maliye Dergisi, Sayı 160.
- Erkılıç, Turan A. (2007). **“Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”**, GAU J. Soc. & Appl. Sci., 2(4), 50-62.
- Ersoy, Füsün; Yıldırım, R. Cenap ve Edirne, Tamer. (2001). **“Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu”**, Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi(sted), (<http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html>, erişim tarihi: 08.04.2019).
- Fidan, Yahya. (2011). **“Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış (A Conceptual Look From Management to Governance)”**, Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 1.
- Gezgin, Mehmet Fatih. (2015). **“Türkiye’de 112 Acil Yardım Ambulanslarında Görev Yapan Sağlık Personellerinin Hasta ve Hasta Yakınlarıyla Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri”**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gökoğlu, Kadriye. (2016). **“Sağlık Çalışanlarında Çalışma Memnuniyeti ve Motivasyon (Work Satisfaction and Motivation in Health Workers)”**, Journal of Strategic Research in Social Science(JoSReSS), Cilt 2, Sayı 2, ISSN: 2459-0029.
- Güçlü, Aylin. (2014). **“Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki”**, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Güneri, Senem; İlhan, Mustafa N. ve Avcı, Emine. (2011). **“Ankara 112 Acil Sağlık Hizmeti Çalışanlarının Çalışma Koşulları ve İş memnuniyetinin değerlendirilmesi”**, Özgün Araştırma / Original Investigation Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye.

Hakmal, Hamidullah; Karadağ, Mevlüt ve Demir, Cesim. (2012). ‘**Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama**’, Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 2012; 15: 3, Cilt 15, Sayı 3, Sayfalar 181 – 187.

Helvacı, İter ve Turhan, Mithat. (2013). ‘**Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke’de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**’, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 4, ss.58-68, ISSN:2147-804X.

İnce, Cemal ve Gençay, İbrahim Cemal. (2017). ‘**İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma**’, Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmalar Dergisi (International Journal of Turkic World Tourism Studies), Vol: 2, No: 2.

İnfal, Selma ve Bodur, Said. (2011). ‘**Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları**’, İ.Ü.F.N. Hem. Dergisi (2011), Cilt 19, Sayı 2:, 77-82, ISSN 1304-4869, Araştırma Yazısı, Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, Sayfalar 77 – 82.

Kanber, Nurhan Aytuğ; Gürlek, Öznur; Çiçek, Himmet ve Gözlükaya, Ayşe. (2010). ‘**Bir Sağlık Kurumunda Sağlık Çalışanlarının Memnuniyeti**’, Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, Sayfalar 114 – 126.

Kantar, Yılmaz. (2017). ‘**Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında Motivasyon ve İletişim; Karaman’da Bir Araştırma**’, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Kara, Zehra. (2015). ‘**Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Olan Etkisi ve Bir Araştırma**’, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

- Kebapçı, Ayda ve Akyolcu, Neriman. (2011). **“Acil Birimlerde Çalışan Hemşirelerde Çalışma Ortamının Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi”**, Türkiye Acil Tıp Dergisi (Tr J Emerg Med 2011;11(2):59-67 doi: 10.5505/1304.7361.2011.43827 Geliş tarihi (Submitted):22.01.2011 Kabul tarihi (Accepted): 08.06.2011.
- Kıdak, Levent B.; Nişancı, Zehra Nuray ve Burmaoğlu, Serhat. (2015). **“Sağlık Hizmetlerinde Kalite Ölçümü: Kamu Hastanesi Örneği (Quality Measurement In Health Services: A Public Hospital Case)”**, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 22, Sayı: 2.
- Kıdak, Levent ve Aksaraylı, Mehmet. (2009). **“Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”**, Sosyal Bilimler 7/1 (2009), s.75-94, Sosyal Bilimler, Cilt: 7, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E.
- Kıdak, Levent; Keskinoglu, Pembe; Sofuoğlu, Turhan ve Ölmezoğlu, Zeynep. (2009). **“112 Acil Ambulans Hizmetlerinin Kullanımı”**, Genel Tıp Dergisi, 19(3), 114.
- Kılıç, Recep ve Keklik, Belma. (2012). **“Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14 Sayı: 2.
- Kılınçlı, Temel. (2012). **“Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetleri Yönetimi ve Sağlık Yönetimi İlkeleri Uyarınca Bir Model Önerisi: Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetlerinin Yönetimi ve Yeni Yönetim Modelleri”**, 10. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi, 24-27, Mardin, Türkiye.
- Küçüközan, Yasemin. (2015). **“Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve (Leadership and Motivation Theories: A Theoretical Framework)”**, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (www.yonbildergi.com), Cilt 1, Sayı 2.

- Künarcı, Zehra. (2016). **“Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi”**, Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği, Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Öge, Serdar. (2004). **“Postmodern İş Organizasyonlarına Ergonomi Perspektifinden Bakış ve Bir Değerlendirme”**, Sü. İibf. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 4, Sayı 8.
- Ölçer, Ferit. (2006). **“Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005, Makalenin geliş tarihi: Aralık 2005, Kabul tarihi: Mayıs 2006.
- Önen, S. Mustafa ve Kanayran, Hasibe Gül. (2015). **“Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”**, Birey ve Toplum, cilt: 5, sayı:10.
- Özcan, Fatih ve Yavuz, Erdinç. (2017). **“Türkiye’de Sağlık Çalışanları Şiddet Tehdidi Altında”**, İTFP The Journal of Turkish Family Physician, Cilt: 8, Sayı: 3, e-ISSN: 2148-550X, doi:10.15511/tjtfp.17.00366.
- Özdemir, Aysun; Karasu, Fatma ve Avan, Hakan. (2018). **“Gaziantep 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Şiddetin Değerlendirilmesi”**, Hastane Öncesi Dergisi HOD, Cilt 3, Sayı 1, Sayfa No: 31-42.
- Özsoy, Emrah; Uslu, Osman; Karakiraz, Ahmet ve Aras, Mustafa. (2014). **“İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme (The Usage of Scales in Measuring Job Satisfaction: An Inquiry on the Graduate Theses)”**, İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Türk) , 6/1, 232-250.
- Öztürk, Havva; Candaş, Bahar ve Babacan, Elif. (2015). **“Devlet Hastaneleri, Toplum ve Aile Sağlığı Merkezlerinde Çalışan Hemşirelerin Yaşadıkları Sorunların Belirlenmesi”**, Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi (Journal of Health and Nursing Management, Sayı / Number: 1, Cilt / Volume: 2, e-ISSN:2149-018X, doi:10.5222/SHYD.2015.025.

- Öztürk, Yunus Emre; Kıracı, Ramazan ve Mıdık, Büşra. (2018). **“112 Ve Acil Servis Çalışanlarının İşkoliklik Durumlarının Kas- İskelet Rahatsızlıkları Durumuna Etkisinin Araştırılması”**, Journal of Social and Humanities Sciences Research, SHRSR JOURNAL, ISSN 2359-1149, VOL 5/ Issue: 27 pp.3184-3194.
- Paksoy, Vedat Mehmet. (2016). **“Sağlık Hizmetlerinde Uluslararası Uygulama Modellerinin Karşılaştırması: Anglo-amerikan ve Franko-german Modeli”**, 2016-T.C. İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi, Vol. 5, Sayı 7.
- Selen, Ufuk. (2016). **“Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği”**, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Tekirdağ.
- Selen, Ufuk. (2009). **“İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği”**, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Sevimli, Figen ve İşcan, Ömer Faruk. (2005). **“Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, Sayfalar 55 – 64.
- Sevinç, Özgür; Hüner, Yusuf ve Til, Ayşen. (2017). **“Çanakkale İli 112 Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonlarında Çalışan Personelin Afet Tıbbı Konusundaki Bilgi Düzeyleri”**, Pamukkale Tıp Dergisi (Pamukkale Medical Journal), Araştırma Makalesi, doi: 10.5505/ptd.2017.30643.
- Soykenar, Mehmet. (2008). **“Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama”**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Soysal, Abdullah. (2011). **“İş Yaşamında Tükenmişlik”**, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası, Kasım 2011,

(<http://www.ceis.org.tr/dergi/2011kasim/makale2.pdf>), erişim tarihi: 08.04.2019).

Söyük, Selma. (2017). Arslan Kurtuluş Sümeyye: **“Acil Servislerde Yaşanan Sorunların Çalışanlar Gözünden Değerlendirilmesi”**, Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, (Gümüşhane University Journal Of Health Sciences), GÜSBD 2017; 6(4): 44-56.

Sünbül, Fatih. (2017). **“Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme, Başarı Güdüsü ve Etik Liderlik İlişkisi”**, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Şahin, Ali. (2004). **“Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı:1, ISSN:1302 – 1799.

Şantaş, Fatih; Işık, Oğuz ve Çilhoroz, Yasin. (2018). **“Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi, İş Motivasyonu ve Yaşam Tatmini Algıları Arasındaki İlişkileri İncelenmesi”** Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (Journal of Management and Economics Research), Cilt/Volume: 16 Sayı/Issue:1, Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/yead.374958>.

Tunçer, Polat. (2013). **“Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”**, Sayıştay Dergisi, Sayı:88.

Ulukış, Kanuni Süleyman. (2016). **“Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”**, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of Academic Social Science), Yıl: 4, Sayı: 25, s. 247-262.

Ünsar, A. Sinan; İnan, Ayşegül ve Yürük, Pınar. (2010). **“Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 1 (248-262).

Ünsar, Agah Sinan. (2011). **“Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması”** Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 25, Uluslararası

Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, ISSN:1694-528X, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – Kırgızistan.

Vatansever Bayraktar, Hatice. (2015). ‘**Sınıf Yönetiminde Öğrenci Motivasyonu ve Motivasyonu Ekileyen Etmenler (Turkish Studies, International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic)**’, Volume 10/3, p. 1079-1100, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7788>, ISSN: 1308-2140, Ankara-Turkey.

Vural, Fisun; Dura, Ayşe Aydın; Fil, Şükran; Çiftçi, Seval; Torun, Sebahat Dilek ve Patan, Resul. (2012). ‘**Sağlık Çalışanlarında Memnuniyet, Kurumda Kalma ve Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler (The Factors Effecting Healthcare Employees Satisfaction, Retention And Organizational Commitment)**’, Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi (Balıkesir Health Sciences Journal), ISSN: 2146-9601, e-ISSN: 2147-2238, Cilt:1, Sayı:3.

Yeşil, Abdullah. (2016). ‘**Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme (A Theoretical Research on Leadership and Motivation Theories)**’, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi.

İnternet

<https://cndmr.wordpress.com/teknik/kalite/kalitenin-gelisim-evreleri/>, erişim tarihi: 01.05.2019.

https://www.udybelgesi.com/toplam_kalite_yonetimi_ve_surec_yonetimi_toplam_kalitenin_gelisimi.asp, erişim tarihi: 01.05.2019.

<https://receptakaya.wordpress.com/2016/05/07/kalite-nedir-ve-kalitenin-tarihsel-gelisimi/>, erişim tarihi: 01.05.2019.

https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/72095/mod_resource/content/2/Kalite%20Yönetimi%202.pdf, erişim tarihi: 18.04.19.

<http://webb.deu.edu.tr/inoviz/index.php/kalite> , erişim tarihi: 17.04.2019.

http://www.solunum.org.tr/TusadData/Book/472/176201612828-32_Bolum_31_Tukenmislik.pdf, erişim tarihi: 18.04.2019.

[http://docs.neu.edu.tr/staff/ozdem.nurluoz/Yönetim%20III.%20DERS%20Toriler-%20\(2\)_8.pdf](http://docs.neu.edu.tr/staff/ozdem.nurluoz/Yönetim%20III.%20DERS%20Toriler-%20(2)_8.pdf), erişim tarihi: 24.03.2019.

http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/cyt_dersnotlari/ybs451-4.pdf, erişim tarihi: 24.03.2019.

http://www.ktu.edu.tr/dosyalar/ormanekonomisi_4f58c.pdf, erişim tarihi: 24.03.2019.

<http://gunescelebi.com/off-topic/yonetimde-klasik-ve-neo-klasik-yonetim-teorileri.html>, erişim tarihi: 24.03.2019

<https://slideplayer.biz.tr/slide/11545444/>, erişim tarihi: 24.03.2019.

<http://motivasyon.nedir.org>, erişim tarihi: 23.03.2019.

<http://www.globalcenter.info/keb-der/Pdf/4.pdf>, erişim tarihi: 24.03.2019.

<http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm>, erişim tarihi: 22.03.2019.

<https://prezi.com/apd9xelcdn2h/mc-clellandn-basar-ihityac-teorisi/>, erişim tarihi: 22.03.2019.

<https://www.odevsel.com/egitim/2706/frederick-a-herzberg-in-cift-faktor-teorisi.html>, erişim tarihi: 22.03.2019.

<https://yalindunya.wordpress.com/tag/motivasyon/>, erişim tarihi: 22.03.2019.

www.ikgenc.com/2017/12/15/maslowun-ihityacler-hiyerarsisi-kurami/, erişim tarihi: 22.03.2019.

<https://kiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>, erişim tarihi: 22.03.2019.

<https://www.krkariyerrehberlik.com/psikoloji/gudulenme-motivasyon.aspx>, erişim tarihi: 22.03.2018.

http://www.antrenmandunyasi.com/kullanici_dosyalari/File/sporpsikolojisi/sporda_motivasyon/İÇSEL%20VE%20DIŞSAL%20MOTİVASYON.htm, erişim tarihi: 22.03.2019.

<https://egitimlani.wordpress.com/2012/03/26/kariyer-ve-kariyer-yonetimi-nedir/>, erişim tarihi: 21.03.2019.

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyoncalisan.htm> , MOTİVASYON VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU BELİRLEYEN FAKTÖRLER, erişim tarihi: 21.03.2019.

<http://www.ilkyardim.org.tr/temel-ilk-yardim-bilgileri.html> ilk yardım nedir? , erişim tarihi: 19.03.2019.

http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=216:-ambulans-servlia-yerges&catid=8:ygeler&Itemid=34 İL AMBULANS SERVİSİ ÇALIŞMA YÖNERGESİ, erişim tarihi:24.01.2005 Sayısı:872, erişim tarihi: 17.03.2019.

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4798&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=acil%20sağlık> ACİL SAĞLIK HİZMETLERİ YÖNETMELİĞİ Resmî Gazete Tarihi: 11.05.2000 Resmî Gazete Sayısı: 24046, erişim tarihi: 17.03.2019.

<http://acikerisim.gelisim.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11363/91/391333.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, erişim tarihi: 20.03.2019.

<http://medicaljournal.gazi.edu.tr/index.php/GMJ/article/viewFile/58/57>, erişim tarihi: 20.03.2019.

<http://testsite.saglik.gov.tr/TR,13301/112-nedir.html>, erişim tarihi: 20.03.2019

http://file.atuder.org.tr/_atuder.org/fileUpload/7hlgH6vhF2zQ.pdf, erişim tarihi: 20.03.2019.

<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/643951>, erişim tarihi: 21.03.2019

<https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/4401,acil-servis-hizmetleripdf.pdf?0>,
erişim tarihi: 22.03.2019.

<http://ussam.co/tr/ussam/112-acil-saglk-hizmetleri-sunum-surecinde-yasanan-sorunlarn-tespiti-hakknda-rapor/>, erişim tarihi: 22.03.2019.

http://file.atuder.org.tr/_atuder.org/fileUpload/im8jNiPjSN5R.pdf, erişim tarihi:
22.03.2019.

<http://www.mfa.gov.tr/ilk-yardim-ve-acil-sacli-hizmetleri.tr.mfa>, erişim tarihi:
22.03.2019.

http://www.dirim.com/Dirim_2001-2_files/Acil%20Sağlık%20Sistemi%20Nedir%20%3F%20Türkiye%27nin%20Ulusal%20Acil%20Sağlık%20Sistemine%20Genel%20Bir%20Bakış.pdf, erişim tarihi: 21.03.2019.

<http://www.turkiyeklinikleri.com/article/tr-ulkemizde-acil-saglik-hizmeti-uretimi-6179.html>, erişim tarihi: 21.03.2019.

http://temelkilincli.com/Hastane-oncesi-Acil-Saglik--Hizmetleri-Yonetimi-ve-Saglik-Yonetimi-Ilkeleri-Uyarınca-Bir-Model-onerisi.html#.XIVAAaS3BI_V, erişim tarihi: 21.03.2019.

<http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/37528/30129/tsky1hafta.pdf>, erişim tarihi: 18.04.19.

<http://webb.deu.edu.tr/inoviz/index.php/kalite>, erişim tarihi: 18.04.19.

<http://enm.blogcu.com/kalite-uygunluk-kalitesi-performans-kalitesi-nedir/8492374>, erişim tarihi: 19.04.2019.

<https://www.psikonot.com/ihtiyaclar-hiyerarsisi/>, erişim tarihi: 14.05.2019.

Kitaplar

Altan, Senem. (2019). “**Yönetim Teorileri**”, Akademisyen Kitabevi, ISBN: 978-605-258-245-9, Yayıncı Sertifika No: 25465.

Kantar, Hüseyin. (2010). “**İşletmede Motivasyon**”, İstanbul, Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2. Baskı, ISBN: 978-605-392-075-5.

Kayral, İbrahim H. (2015). “**Beklenen-Gerçekleşen-Algılanan Hizmet Kalitesi ve Sağlık Hizmetlerinde ÇOK BOYUTLU KALİTE**”, Detay Yayıncılık Sertifika no:13188 1. Baskı ISBN:978-605-9189-21-7, Ankara.

Keser, Aşkın. (2019). “**Çalışma Yaşamında Motivasyon**”, 2. Baskı, Ocak 2019 (Yenilenmiş Basım), Umuttepe Yayın No: 271, İşletme Ekonomi Dizisi: 101, ISBN: 978-605-2012-84-0.

Marşap, Akın. (2014). “**Sağlık İşletmelerinde Kalite-Sağlıkta Kaliteşim Sistemi ve Sağlıkta Mükemmellikte Süreklilik**”, Beta Basım AŞ. Yayın No:3113,1.Baskı – Temmuz 2014-İstanbul, ISBN: 978-605-333-140-7.

Yıldırım, Selami. (2014). “**Yönetim Teorileri**”, Siyasal Kitabevi, Ankara, ISBN: 978-605-4627-82-0, Yayıncı Sertifika No: 14016.

EKLER

EK-1

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Haşim BERKİTEN

Doğum Yeri ve Tarihi: Delice/Kırıkkale-01.07.1991

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Anadolu Üniversitesi/Uluslararası İlişkiler

Yüksek Lisans Öğrenimi: Ufuk Üniversitesi/ Sos. Bil. Ens./Sağlık
Yönetimi

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri:

İş Deneyimi

Stajlar: Kırıkkale 112 KKM, Kırıkkale Hacı Hidayet Doğruer Kadın
Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi

Projeler: “Acil Sağlık Hizmetleri Sunucularında Motivasyon
Faktörlerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi” Tez ve Seminer çalışması

Çalıştığı Kurumlar: Kırıkkale Delice 2 Nolu 112 ASH İstasyonu,
Kırıkkale İl Sağlık Müdürlüğü, SBÜ Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Acil
Servisi ve Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Birimi, Ankara Keçiören 16 Nolu 112
ASH İstasyonu

İletişim

E-Posta Adresi: hasimberkiten113@gmail.com

Tarih: 22.01.2020

TEZ ANKETİ

Bu anket formu, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü, Yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Çalışma, Acil sağlık hizmeti sunan personellerde motivasyon faktörlerinin, Toplam Kalite Yönetimine etkisini tespit etme amaçındadır. Bilimsel nitelik taşıyan bu araştırmanın, idari veya siyasi herhangi bir yönü yoktur.

Lütfen anket formuna adınızı, soyadınızı veya kimliğinizi belirten herhangi bir bilgi yazmayınız. Bu ankette, toplam 47 adet soru bulunmaktadır. Sorulara mümkün olduğu kadar tek seçenikle cevap vermeye çalışınız. Sorulara eksiksiz, gerçekçi ve içtenlikle cevap vermeniz, bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Araştırmada isim soy isim alınmamakla birlikte araştırma sonuçları ikinci kişilerle paylaşılmayacaktır.

Sorulara vereceğiniz cevaplarla yapacağınız değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Haşim BERKİTEN
Ufuk Üniversitesi
Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans

Öğrencisi

ANKET FORMU

1. Cinsiyetiniz?

A) Kadın B) Erkek

2. Yaşınız?

A) 18-25 B) 26-33 C) 34-41 D) 42-49
E) 50 ve üzeri

3. Medeni durumunuz?

A) Bekar B) Evli

4. Hangi birimde hizmet vermektedir?

- A) Hastane Acil Servisi B) 112 ASH birimi

5. Mesleğiniz?

- A) Paramedik (AABT) B) Doktor C) ATT D) Hemşire
E) Diğer (.....)

6. Eğitim durumunuz?

- A) Lise B) Ön lisans C) Lisans D) Yüksek Lisans
E) Doktora

7. Mesleki çalışma süreniz?

- A) 0-1 yıl B) 2-5 yıl C) 6-10 yıl D) 11-20 yıl
E) 21 yıl ve fazlası

8. İş kazası ya da meslek hastalığı geçirdiniz mi?

- A) Hayır B) 1 kez C) 2-5 kez D) 6-10 kez E) 10 ve
daha fazla

9. Mesleğinizi yaparken sözel ya da fiziksel şiddete maruz kaldınız mı?

- A) Hayır B) 1 kez C) 2-5 kez D) 6-10 kez E) 10
ve daha fazla

1=Kesinlikle KATIL-MI-YORUM; 2= KATIL-MI-YORUM; 3=Fikrim Yok; 4= KATILİYORUM; 5= Kesinlikle KATILİYORUM					
1- Almış olduğum eğitime uygun olan bir iş yaptığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2- Yeterli, adilane ve ihtiyaçlarımı karşılayan bir ücret aldığımı inanıyorum.	1	2	3	4	5
3- Yöneticilerime fikirlerimi ve sorunlarımı daima iletme fırsatı bulabiliyorum.	1	2	3	4	5
4- İş arkadaşlarımla iyi bir iletişim ortamı ve sıkı bir dostluk bağımız vardır.	1	2	3	4	5
5- Yaptığım işte en iyi olmak için kendimi motive ederek çalışırım.	1	2	3	4	5
6- Başkaları tarafından takdir edilmek, övülmek ve beğenilmek için çalışırım.	1	2	3	4	5
7- İyi bir ücret ve ödül için işimi özenli yaparak daha çok çalışırım.	1	2	3	4	5
8- İşimde terfi etme veya ilerleme imkanının olması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
9- İşyerimde daima sorumluluk alarak çalışmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
10- Denetim altında çalışmak, yaptığım işte sürekli sorgulanmak ve hiyerarşik bir işyeri yapısı benim için uygun değildir.	1	2	3	4	5
11- İşyerimde sözü dinlenen ve lider bir kişi olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
12- Kurumun bana kendimi değerli hissettirecek faaliyetler (doğum günümü kutlama, geçmiş olsun mesajı, başarımla takdir etme, sorunlarımla samimiyetle ilgilenilmesi) önemlidir.	1	2	3	4	5
13- Amirlerimin bana ve diğer arkadaşlarıma adil, düşünceli, anlayışlı ve nazik davrandığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
14- Çalıştığım birimde personel yetersizliği ve çalışan devir hızının fazlalığı nedeniyle iş yüküm artmaktadır.	1	2	3	4	5
15- Acil sağlık hizmetlerinin bilinçsiz ve amaç dışı kullanımı; hem acil hastaya ulaşmama engel olmakta hem de iş yükümü artırmaktadır.	1	2	3	4	5
16- Haftalık 40 saatin üzerinde çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
17- Şiddet ya da mobinge uğradığım zaman, yönetmelik ve prosedürleri bilir ve bununla ilgili yasal yollara daima başvururum.	1	2	3	4	5
18- Mesleğimle ilgili bilgi/becerilerimin yeterli olduğunu ve mesleki olarak eksikliğimin olmadığını düşünürüm.	1	2	3	4	5
19- Yaptığım meslek beni daima tatmin eder ve mutlu kılar.	1	2	3	4	5
20- İşimi yaparken zaman baskısı olması iş stresimi artırır ve hizmet sunum kalitemi düşürür.	1	2	3	4	5
21- İş dışında kişisel gelişimime ve sevdiklerime ayıracak kadar zamanım olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22- Çalıştığım yerdeki görev tanımımı, sorumluluklarımı ve benden beklenenleri tam olarak bilmekteyim.	1	2	3	4	5
23- İşimden istifa etmeyi ya da tayin yoluyla başka bir yere gitmeyi isterim.	1	2	3	4	5
24- Sevdiğim bir alanda eğitim aldım, mesleğimi severek ve keyif alarak yapıyorum.	1	2	3	4	5
25- Mesleğime bağlı iskelet kas sistemi rahatsızlıkları, geçici veya kalıcı sağlık sorunları yaşamaktayım.	1	2	3	4	5
26- Çalıştığım birimde verilen malzeme ve ekipmanların tam, yeterli, zamanında ve uygun koşullarda temin edildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5

27- İşyerimde hakkaniyetli bir ödüllendirme ve terfi sistemi olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
28- Çalıştığım işyerindeki eğitim imkanlarının yeterli olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
29- Eğitimlere ek olarak mesleğimle ilgili her türlü seminer, kurs, kitap vb. kişisel gelişim imkanlarını değerlendiriyorum.	1	2	3	4	5
30- Hasta yakınları nedeniyle mesleğimi etkin ve verimli bir şekilde yapamadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
31- İşyerimin fiziksel imkanlarının (temizlik, ısıtma, soğutma vb.) yeterli olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
32- Yetki ve sorumluluğum dahilinde olmayan işleri yapmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
33- Yaptığım işin psikolojik ve fiziksel olarak bana uygun olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
34- Uykusuzluk ve yorgunluk nedeniyle zaman zaman tıbbi hatalar yapıyorum.	1	2	3	4	5
35- Yaptığım meslek beni özel yaşamımda da daima tatmin eder ve mutlu kılar.	1	2	3	4	5
36- İnsanların mesleğime bakışı olumludur ve toplum tarafından saygınlıkla karşılanan bir işim olduğuna inanmaktayım.	1	2	3	4	5
37- Çalışırken özel ihtiyaçlarımı (yemek, ibadet, dinlenmek vb.) yeterli düzeyde karşılayacak zamanı bulabiliyorum.	1	2	3	4	5
38- İşyerimde her türlü güvenliğin etkin bir şekilde sağlandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

EK-3

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAY FORMU (Gönüllü Katılım Formu*)

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Ufuk Üniversitesi- Psikoloji Bölümü'nde yürütülen bir araştırmadır. Bu çalışmanın amacı; bu araştırmanın amacı bağlanma stilleri ile kişilik özelliklerinin internet bağımlılığı üzerinde ki etkisini incelenmesidir.

Bu çalışmaya katılım tamamen gönüllük esasına dayalıdır. Eğer katılmayı kabul ederseniz, sizden konuyla ilgili bazı ölçekleri doldurmanız istenecektir. Lütfen soruları olması gerektiğini düşündüğünüz biçimde değil, sizin düşüncelerinizi tüm gerçekliği ile yansıtacak biçimde cevap veriniz. Samimi ve içtenlikle vereceğiniz cevaplar çalışmanın sağlığı açısından çok önemlidir.

Sizden anket üzerinde belirtilecek hiçbir kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmeyecektir. Cevaplarınız sadece araştırmanın amacına uygun olarak bilimsel açıdan kullanılacak ve gizli tutulacaktır.

Bu çalışmaya katılmayı kabul edebilir, reddedebilirsiniz ayrıca çalışmanın herhangi bir yerinde onayınızı çekme hakkına da sahiptir. Ancak formları sonuna kadar ve eksiksiz doldurmanız, bu araştırmanın geçerli olabilmesi için önem taşımaktadır.

Çalışma ile ilgili herhangi bir bilgi almak isterseniz, aşağıdaki elektronik iletişim adresinden ulaşabilirsiniz.

Araştırma Koordinatörü: (Prof. Dr. Coşkun İKİZLER)

E-posta adresi:

Araştırmacı: (Haşim Berkiten)

E-posta adresi: hasimberkiten@hotmail.com

Katılımınız ve ayırdığınız vakit için şimdiden teşekkür ederiz.

Katılımcı beyanı:

Araştırma ile ilgili yukarıdaki bilgiler bana aktarıldı. Bana yapılan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anlamış bulunmaktayım. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayınlarda kullanılmasını kabul ediyorum. Bu araştırmada 'katılımcı' olarak yer alma kararını aldım.

İsim Soyad:

İmza:

NOT: Bilgi ve kontak adresleri kısmı kesilerek sizlere verilecektir. İmza ve isim sadece çalışmaya gönüllü olarak katıldığınızı gösterir niteliktedir. Anketleriniz size verilmeden teslim alınacak ve ayrı olarak tutulacaktır.

EK-4

KATILIMCI BEYANI

Araştırma ile ilgili yukarıdaki bilgiler bana aktarıldı. Bana yapılan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anlamış bulunmaktayım. Eğer bu araştırmaya katılırsam, bana ait bilgilerin gizliliğine özen ve saygı ile yaklaşılacağı konusunda bana güvence verildi. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayınlarda kullanılmasını kabul ediyorum. Bu araştırmaya gönüllü olarak ‘‘katılımcı’’ olarak yer alma kararımı aldım.

Çalışmaya katılmayı kabul ediyorum () Çalışmaya katılmayı kabul ediyorsanız, lütfen parantez içine işaret koyunuz. Katılmak istemiyorsanız formu iade ediniz.

Ankette yer alan tüm soruları eksiksiz doldurmanız bu çalışma için oldukça önem taşımaktadır. Katılımınız ve ayırdığınız vakit için şimdiden teşekkür ederiz.



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Karar Tarihi : 08.01.2020
Toplantı Sayısı : 2020/1
Karar Sayısı : 2020/3

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü tarafından 18.12.2019 tarih ve 96064710-5014.10-E.10454 sayılı yazı ile Kurulumuza gönderilen, Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı tezli yüksek lisans öğrencisi **Haşim BERTİKEN'in**, **Prof. Dr Coşkun İKİZLER'in** tez danışmanlığında devam ettirdiği "**Acil Sağlık Hizmetleri Sunucularında Motivasyon Faktörlerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi**" başlıklı tez çalışmasına ilişkin başvurusu görüşüldü.

Yapılan incelemeler sonucunda hazırlanan tez çalışmasının, bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğuna karar verildi.

ETİK KURUL ÜYELERİ	İMZA
Prof. Dr. Semih BÜKER	
Prof. Dr. Cenap ERDEMİR	
Prof. Dr. Emel ERDOĞAN BAKAR	
Prof. Dr. Orhan AYDIN	
Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY	
Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK	
Prof. Dr. C. Sencer İMER	



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı : 2020/2

10.01.2020

Konu : Etik Kurul Başvuru Sonucu Hk.

UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi: (a) 06.12.2019 tarih ve 96064710-5014.10-E.10086 sayılı yazınız,
(b) 18.12.2019 tarih ve 96064710-5014.10-E.10454 sayılı yazınız,
(c) 24.12.2019 tarih ve 96064710-5014.10-E.10601 sayılı yazınız,
(ç) 24.12.2019 tarih ve 96064710-5014.10-E.10654 sayılı yazınız,
(d) 26.12.2019 tarih ve 96064710-5014.10-E.10690 sayılı yazınız.

İlgide belirtilen yazılarınız ile Kurulumuza gönderilen,

İngiliz Dili Eğitimi Yüksek Lisans Programı tezli yüksek lisans öğrencisi **Betül ÇİFTÇİ'nin**, **Dr. Öğretim Üyesi Ceyhun KARABIYIK'ın** tez danışmanlığında devam ettirdiği "*Motivations, Perceptions, and Aspirations Concerning Teaching English as a Career: - A Phenomenological Study with English Language Teaching Department Students*" başlıklı tez çalışması,

Rehberlik ve Psikoloji Danışmanlık Yüksek Lisans Programı tezli yüksek lisans öğrencisi **Pervin Ece DUMAN'ın**, **Dr. Öğretim Üyesi Başak KARATEKE'nin** tez danışmanlığında devam ettirdiği "*Çocukların Benlik Saygısının Yordayıcısı Olarak Ebeveynlerin Çocukluk Çağı Travmaları*" başlıklı tez çalışması,

Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı tezli yüksek lisans öğrencisi **Haşim BERTİKEN'in**, **Prof. Dr Coşkun İKİZLER'in** tez danışmanlığında devam ettirdiği "*Acil Sağlık Hizmetleri Sunucularında Motivasyon Faktörlerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi*" başlıklı tez çalışması,

İngiliz Dili Eğitimi Yüksek Lisans Programı tezli yüksek lisans öğrencisi **Şeyma ALTINTUĞLU'nun**, **Dr. Öğretim Üyesi Neslihan ÖZKAN'ın** tez danışmanlığında devam ettirdiği "*A Contrastive Analysis of Teacher Burnout on EFL Instructors Working in Private Universities with Respect to Years of Experience, Age, Marital Status, Gender and Workload*" başlıklı tez çalışması,

Psikoloji Yüksek Lisans Programı tezli yüksek lisans öğrencisi **Büşra ERCAN'ın**, **Prof. Dr. Orhan AYDIN'ın** tez danışmanlığında devam ettirdiği "*Bağlanma Stilleri ve Bağışlayıcı Kişilik ile Değişik Sosyal Dışlanma Türlerine Verilen Duygusal Tepkiler Arasındaki İlişkiler*" başlıklı tez çalışması,

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı tezli yüksek lisans öğrencisi **Merve ÖZTÜRK'ün**, **Prof. Dr. Semih BÜKER'in** tez danışmanlığında devam ettirdiği "*Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği*" başlıklı tez çalışması,