

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİN MOTİVASYONUNA ETKİ  
EDEN FAKTÖRLER: İZMİR İLİ ÜNİVERSİTE VE KAMU  
HASTANELERİNDE UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayşe ÖZKUL BİLEN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**OCAK 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİN MOTİVASYONUNA ETKİ  
EDEN FAKTÖRLER: İZMİR İLİ ÜNİVERSİTE VE KAMU  
HASTANELERİNDE UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayşe ÖZKUL BİLEN**

**1203818091**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203818091 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Ayşe ÖZKUL BİLEN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİN MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER: İZMİR İLİ ÜNİVERSİTE VE KAMU HASTANELERİNDE UYGULAMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarıyla sunmuştur.

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN**  
**Dokuz Eylül Üniversitesi**



**Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Yrd. Doç. Dr. Nurcan Hakan ÇIRAKLAR**  
**Dokuz Eylül Üniversitesi**



**Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN**  
**Dokuz Eylül Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi: 21 Şubat 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler: İzmir İli Üniversite ve Kamu Hastanelerinde Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yaralandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



29/01/2015

Ayşe ÖZKUL BİLEN

## ÖNSÖZ

Çağa uyum sağlamak amacıyla her geçen gün gelişim ve değişim gösteren, yeni politika ve stratejiler uygulanan sağlık sektörü çalışanlarının iş yükü artmaktadır. Sağlık işletmelerinin en önemli üretim faktörü insan kaynaklarıdır. Sağlık sektöründe hizmet verimliliği ve kalitesinin belirleyici unsuru olan çalışanları yönetmek ve yönlendirmek önemlidir. Günümüzde çalışanlarını etkileyebilen ve yönlendirebilen yöneticiler başarılı olabilirler. Çalışanları motive edebilmek için onları tanımak, ihtiyaç ve beklentilerini bilmek gereklidir. Bu çalışmanın sağlık yöneticilerine motivasyon çalışmalarında destek olacağı ve sağlık personelinin motivasyon ihtiyacına dikkat çekeceği düşünülmektedir.

Tez çalışmalarım süresince değerli yardım ve katkılarıyla beni bilgilendiren, yönlendiren ve değerli zamanını ayıran tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN'a, çalışmam sırasında yoğun çalışmalarından zaman ayırıp veri toplama aracını özenle dolduran Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi ve Kuzey Kamu Hastanelerinde çalışan hemşirelere, çalışmam sırasında maddi, manevi desteklerini esirgemeyen ve sabır gösteren eşim Arif BİLEN ve oğlum Bilge Kağan'a teşekkürü borç bilirim.

Ocak/2015

Ayşe ÖZKUL BİLEN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	viii
ŞEKİL LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR .....	xi
ÖZET .....	xiii
ABSTRACT .....	xv
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	3
<b>1. MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ</b> .....	3
1.1 Motivasyonun Tanımı ve Önemi .....	3
1.2 Motivasyon Teorileri .....	10
1.2.1 Kapsam Teorileri .....	10
1.2.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı .....	10
1.2.1.2 Herzberg'in çift faktör yaklaşımı .....	14
1.2.1.3 Alderfer'in ERG teorisi .....	16
1.2.1.4 McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisi .....	17
1.2.2 Süreç Teorileri .....	19
1.2.2.1 Vroom'un ümit (bekleyiş) teorisi .....	19
1.2.2.2 Lawler-Porter modeli .....	21
1.2.2.3 Adams'ın eşitlik teorisi .....	22
1.2.2.4 Locke'un amaç teorisi .....	22
1.2.2.5 Davranışçı yaklaşım .....	23
1.2.2.6 McGregor'un X ve Y teorileri .....	24
1.2.2.7 Diğer yaklaşımlar .....	25
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	26
<b>2. MOTİVASYONU ARTTIRMAYA YÖNELİK ARAÇLAR</b> .....	26
2.1 Motivasyon Stratejilerinde Kullanılan Araçlar .....	26
2.1.1 Ekonomik Motivasyon Araçları .....	28
2.1.1.1 Ücret .....	28
2.1.1.2 Primli ücret .....	28
2.1.1.3 Ekonomik ödüller .....	29
2.1.1.4 Kâra katılma .....	29
2.1.1.5 Sosyal haklar verilmesi .....	30
2.1.2 Sosyo-Psikolojik Motivasyon Araçları .....	30
2.1.2.1 Bağımsız çalışma imkânı .....	31
2.1.2.2 Güvenlik .....	31
2.1.2.3 Sosyal katılım .....	31
2.1.2.4 Terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları .....	32
2.1.2.5 Yetki devri ve sorumluluk alma .....	33
2.1.2.6 Rekabet .....	33

2.1.2.7 Danışmanlık hizmeti alma ve çevreye uyum sağlama .....	33
2.1.3 Örgütsel –Yönetsel Araçlar .....	34
2.1.3.1 Amaç birliği.....	34
2.1.3.2 İş zenginleştirme ve iş genişletme.....	34
2.1.3.3 İletişim.....	35
2.1.3.4 Yönetime ve kararlara katılma .....	36
2.1.3.5 Performans değerlendirme .....	37
2.1.3.6 Kalite kontrol çemberleri ve toplam kalite yönetimi .....	38
2.1.3.7 Fiziksel çalışma koşulları .....	39
2.1.3.8 Esnek zaman uygulamaları.....	39
2.1.3.9 Personele iş güvencesi ve manevi ödüllerin verilmesi.....	39
2.1.3.10 Takım çalışması.....	40
2.1.3.11 İş tasarımı, iş değiştirme ve iş basitleştirme.....	41
2.1.3.12 Liderlik .....	42
2.1.3.13 Diğer motivasyon araçları .....	43
2.2 Sağlık İşletmeleri ve Sağlık Personelini Motive Eden Faktörler .....	44
2.2.1 Sağlık İşletmeleri ve Sağlık Hizmeti .....	45
2.2.2 Sağlık Personelini Motive Eden Faktörler.....	46
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	49
<b>3. SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİN MOTİVASYONUNA</b>	
<b>ETKİ EDEN FAKTÖRLER</b> .....	49
3.1 Araştırmanın Amacı .....	49
3.2 Araştırma Sorusu .....	50
3.3 Araştırmanın Kısıtları .....	50
3.4 Materyal ve Yöntem .....	50
3.4.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	50
3.4.2 Veri Toplama Aracı ve Veri Kaynakları .....	51
3.4.3 Verilerin Analizi .....	52
3.5 Bulgular ve Tartışma .....	53
3.5.1 Çalışılan Kuruma Göre Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklar .....	61
3.5.2 Cinsiyete Faktörüne Göre Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklar ....	66
3.5.3 Medeni Duruma Göre Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklar .....	67
3.5.4 Yaşa Göre Motivasyon Faktörlerine Bakışları Arasındaki Farklar .....	70
3.5.5 Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Faktörlerine Bakışlar Arasındaki	
Farklar .....	73
3.5.6 Deneyim Durumuna Göre Motivasyon Faktörlerine Bakış Arasındaki	
Farklar .....	75
3.5.7 Çalışma Sistemine Göre Motivasyon Faktörlerine Bakışlar Arasındaki	
Farklar .....	77
3.5.8 İdari Göreve Göre Motivasyon Faktörlerine Bakışları Arasındaki	
Farklar .....	80
3.5.9 Motivasyon Faktörleri Arasındaki Karşılaştırmalar .....	82
3.5.10 Görev Yapılan Kuruma Göre Motivasyon Tercihleri.....	86
3.5.11 Cinsiyete göre Motivasyon Tercihleri .....	92
3.5.12 Medeni Duruma Göre Motivasyon Faktörü Tercihleri.....	96
3.5.13 İdari Görev Alma Duruma Göre Motivasyon Faktörü Tercihleri .....	100
3.5.14 Yaş Durumlarına Göre Motivasyon Faktörü Tercihleri .....	104
3.5.15 Eğitim Durumlarına Göre Motivasyon Faktörü Tercihleri.....	116
3.5.16 Deneyim Durumlarına Göre Motivasyon Faktörü Tercihleri.....	123
3.5.17 Çalışma Sistemine Göre Motivasyon Faktörü Tercihleri .....	135

<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	139
<b>4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER</b> .....	139
<b>KAYNAKÇA</b> .....	156
<b>EKLER</b> .....	162
Ek A: Uygulama Veri Toplama Aracı.....	163
Ek B: Üniversite Hastanesi Araştırma İzin Belgesi .....	168
Ek C: Kuzey Kamu Hastaneler Birliği Araştırma İzin Belgesi.....	169
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	170



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 3.1</b> : Motivasyon faktörü boyutlarının güvenilirlik analizleri.....	53
<b>Tablo 3.2</b> : Sağlık personelinin çalışılan kuruma göre dağılımı. ....	54
<b>Tablo 3.3</b> : Cinsiyet dağılımı. ....	54
<b>Tablo 3.4</b> : Katılımcıların medeni durum dağılımı. ....	54
<b>Tablo 3.5</b> : Katılımcıların yaş gruplarına dağılımı. ....	55
<b>Tablo 3.6</b> : Katılımcıların eğitim durumları dağılımı.....	55
<b>Tablo 3.7</b> : Çalışma deneyimleri. ....	56
<b>Tablo 3.8</b> : Çalışan personelin idari görev durumu. ....	56
<b>Tablo 3.9</b> : Çalışmaya katılanların çalışma sistemi. ....	56
<b>Tablo 3.10</b> : Motivasyon faktörlerinin tanımlayıcı istatistikleri. ....	57-58
<b>Tablo 3.11</b> : Motivasyon faktörü boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri. ....	60
<b>Tablo 3.12</b> : Çalıştığı kuruma göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları. ....	62
<b>Tablo 3.13</b> : Cinsiyete göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları. ....	66-67
<b>Tablo 3.14</b> : Medeni duruma göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları. ....	68
<b>Tablo 3.15</b> : Yaş gruplarına göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	71-72
<b>Tablo 3.16</b> : Eğitim durumuna göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları. ....	73-74
<b>Tablo 3.17</b> : Deneyim durumuna göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları. ....	75-76
<b>Tablo 3.18</b> : Çalışma sistemine göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları. ....	77-78
<b>Tablo 3.19</b> : İdari görev durumuna göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları. ....	81
<b>Tablo 3.20</b> : Motivasyon faktörleri arasındaki karşılaştırmalar. ....	83
<b>Tablo 3.21</b> : Görev yapılan kuruma göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihini incelenmesine yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	87-88
<b>Tablo 3.22</b> : Cinsiyete göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihini incelenmesine yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	93-94
<b>Tablo 3.23</b> : Medeni duruma göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihini incelenmesine yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	97-98
<b>Tablo 3.24</b> : İdari görev alma durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihini incelenmesine yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları. ....	101-102
<b>Tablo 3.25</b> : Yaş durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihini incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi. ....	105-107

- Tablo 3.26 :** Eğitim durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihini incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi. .... 116-118
- Tablo 3.27 :** Deneyim durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihini incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi. .... 124-126
- Tablo 3.28 :** Çalışma sistemine göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihini incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi. .... 136-137

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Davranışı etkileyen beklentiler .....	20
-----------	---	----

## KISALTMALAR

<b>Vd.</b>	: Ve Diğerleri
<b>Vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
<b>Değ.</b>	: Değişen
<b>No</b>	: Numara
<b>Araş.</b>	: Araştırma
<b>Diğ.</b>	: Diğerleri

## ÖZET

### **SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİN MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER: İZMİR İLİ ÜNİVERSİTE VE KAMU HASTANELERİNDE UYGULAMA**

ÖZKUL BİLEN, Ayşe

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN

Ocak-2015, 186 sayfa

Sağlık işletmeleri sunulan hizmet, çalışan personel ve örgüt yapısı olarak karmaşık ve farklılaşan örgütlerdir. Sağlık işletmelerinde hizmetin verimliliği ve kalitesini belirleyen iş gücüdür. İş gücünün, yani sağlık personelinin motivasyonunu arttırmak için uygulanacak araçların tespit edilmesi önemlidir.

Bu çalışmada sağlık personelinin etkileyen motivasyon faktörlerini iki farklı kurumsal yapıya sahip iş ortamında inceleyerek karşılaştırma yapmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda kamu hastaneleri ve üniversite hastanesinde çalışan hemşireler arasından rastgele örneklem yöntemi ile seçilen ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan toplam 500 sağlık personeli üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada geçmiş yıllarda personel motivasyonunu etkileyen faktörler üzerine yapılan bilimsel çalışmalardan derlenen bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Zorunlu haller dışında yüz yüze veri toplama yöntemi uygulanmıştır. Toplanan veriler istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir. Sağlık personelinin çalıştığı kuruma göre sosyal-psikolojik motivasyon araçları grubu, sosyal katılım, terfi etme olanakları, eğitim olanakları, kariyer geliştirme olanakları, performans değerlendirme, yetki devri ve sorumluluk alma motivasyon faktörlerine verdikleri önem bakımından farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Sağlık İşletmeleri, Sağlık Personeli, Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Araçlar, Kamu Hastaneleri, Üniversite Hastaneleri

## **ABSTRACT**

### **FACTORS AFFECTING THE MOTIVATION OF HEALTH FACILITIES STAFF: A PRACTICE ON UNIVERSITY AND PUBLIC HOSPITALS IN IZMIR PROVINCE**

ÖZKUL BİLEN, Ayşe

Master, Department of Management

Advisor: Asst. Prof. Dr. Mert TOPOYAN

January-2015, 186 pages

Health facilities are complex and varying organizations in terms of provided services, staff and organizational structure. The determining factor of efficiency and quality of service in health facilities is labor. It is crucial to determine the means to increase the motivation of labor, id est healthcare staff.

This study aims to compare motivating factors on healthcare staff by analyzing them in two workplace environments with different institutional structures. Therefore, a research is conducted on a total of 500 healthcare staff, selected by random sampling within the nurses working for university and public hospitals and volunteered to join the research. A data collection tool compiled by previous scientific studies on the factors affecting employee motivation is used in the research. Face-to-face data collection is applied, exempting obligatory cases. The data collected is assessed with statistical methods. It is determined that the significance of social psychological motivating factors group and the factors of social inclusion, promotion opportunities, educational opportunities, career development opportunities, performance evaluation, delegation of authority, and accountability differs according to the facility the healthcare staff work.

**Keywords:** Motivation, Health Facilities, Healthcare Staff, Means to Increase Motivation, Public Hospitals, University Hospital



## GİRİŞ

Günümüzde değişen insan ihtiyaç ve beklentileri tüm sektörleri gelişime zorlamaktadır. Bu değişime uyum sağlayan ve gelişime açık olan sektörler varlıklarını sürdürebilirler. İnsanla iç içe olan sağlık sektöründe de bu değişim ve gelişim oldukça hızlı yaşanmaktadır. Emek yoğun teknolojiye sahip bir hizmet sektörü olan sağlık sektörü için nitelikli personel vazgeçilmez bir unsurdur. Varlığını sürdürmeyi ve hedeflerine ulaşmayı amaçlayan sağlık işletmeleri çalışanlarına gereken önemi vermelidir. Bu işletmeler hizmet kalitesini yükseltmek ve verimliliği arttırmak için sağlık profesyonellerinin motivasyonlarını arttırmalıdır. Yönetim, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok bilim tarafından incelenen motivasyon kavramı, özellikle sanayi devriminin ardından ön plana çıkmıştır. İnsanları belirli bir davranışa yönlendiren ya da davranışın sürdürülmesini sağlayan motivasyon kavramı hakkında kuramlar geliştirilmiştir. Bu teoriler davranışı harekete geçiren etkenler ve davranışın ortaya çıkışı ile sonucu arasında kalan faaliyetleri açıklamaya çalışmışlardır.

İnsanları istenilen davranışa yönlendiren veya çalışmaya olan isteğini arttıran etkenlere motivasyon faktörleri denmektedir. Bu faktörler ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta toplanır. Bu faktörlerin etkisini insanların ihtiyaçları belirler çünkü insanlar temel olarak ihtiyaçlarını gidermek için harekete geçerler. Bu nedenle bu ihtiyaçları ve beklentileri çok iyi anlamak gerekmektedir. İnsanların ihtiyaç ve beklentilerini kişisel özellikleri ile çevresel faktörler belirler. Yöneticiler motivasyon araçlarını belirlerken örgüt ve çalışanları çok iyi tanımaları gerekmektedir.

Sağlık işletmeleri verdiği hizmetin özellikleri, çalışan personelin farklı özelliklerde olması ve gelişen yapısı nedeniyle oldukça karmaşık bir örgüttür. Sağlık işletmelerinde kalite ve verimliliği belirleyen sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörlerine verdikleri önem düzeylerini, farklı kurumlarda çalışmalarını, demografik özellikleri ile ilişkili olarak incelemeyi amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon kavramını, önemi ve teorileri verilmektedir.

İkinci bölümde motivasyonu arttırmaya yönelik araçlar, sağlık işletmeleri ve sağlık personelini motive eden faktörler incelenmektedir.

Üçüncü bölümde ise sağlık personelinin motivasyon faktörlerine verdikleri önem düzeyleri, çalışılan kurum farklılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiler ve sağlık personelinin motivasyon faktörlerini birbiri ile kıyaslaması durumunda tercihleri araştırılmıştır. Bu bölümde ayrıca araştırma verileri, verilerin analizleri ve bulgular yer almaktadır.

Analizlerden elde edilen sonuçlar, sonuç ve öneriler bölümünde değerlendirilmekte ve sağlık kuruluşu yöneticilerinin hemşirelerin motivasyonlarını arttırmalarına yönelik öneriler getirilmeye çalışılmaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ**

Çağımızda özellikle otomasyon ve sanayi uygulamalarının artması ile çalışanların işe olan ilgisi azalmıştır. İnsanın ön planda olduğu hizmet sektöründe işin kalitesi ve başarısını belirlemede çalışan önemlidir. Çağdaş yönetim uygulamalarında çalışanların sahip olduğu değerler ve ihtiyaçları belirlenerek, yapılacak iş için gereklerin temini ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Motivasyon kelimesinin Türkçe’de tam karşılığını bulmak zordur. Buna karşın güdülenme sözcüğü ile ifade edilmektedir. Sosyal psikoloji ve yönetim bilimlerinde motivasyon konusunda çeşitli araştırmalar yapılarak, insanları belirli bir yöne belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek için gerekli koşullar bulunmaya çalışılmıştır. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için öncelikle para beklentisinin olduğu, motivasyonun daha çok ekonomik yönde ihtiyaçlarla şekillendiği düşünülse de, paraya ulaştıktan sonra motivasyonun düşmesi sadece ekonomik olanların değil diğer motivasyon faktörlerinin de önemli olduğunu ortaya koymuştur.

#### **1.1 Motivasyonun Tanımı ve Önemi**

Motivasyon kavramının tam karşılığını bulmak zor olsa da, güdü, saik ve harekete geçirici olarak söylenebilir. Motive kelimesinden türetilen motivasyon, bir veya daha fazla insanı belirli bir amaca doğru devamlı harekete geçirme çabalarıdır (Eren, 2012: 497-499). İnsanın içinde olan ve iş yaşamında yükselmeye, başarılı olmaya yönlendiren güdü ve motivasyon kelimeleri bir ihtiyaç, tutku veya bir histen oluşur ve kişilerin belirli bir yönde hareket etmesini sağlarlar (Adair, 2003: 9). Psikoloji bilim dalına göre güdülenme, davranışı canlandıran ve ona yön veren durumdur (Smith vd., 2014:353). Motivasyon, aynı zamanda psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih, iktisat, hukuk ve biyoloji bilimlerinin bir araya gelerek

oluşturduğu, insan davranışının nedenleri, sonuçları ve bu davranışa sevk eden güdülerini inceleyen davranış bilimlerinin de konusudur (Eren, 2012:2). Yönetim biliminin sosyoloji ve psikolojiden yararlanarak geliştirdiği güdülenme, belirli bir amaç için bir araya gelen insanları, amaca ulaştırmak için yöneticiler tarafından kullanılan değişik bilimsel yol ve yöntemleri içerir. Örgüt çalışanlarının, planlanan amaçlara ulaşmak için amaçlar doğrultusunda çalıştırılmasına güdülenme, etkileme, yönlendirme ya da motive etme denir (Öztekin, 2010: 149,150).

İşletmelerin amacına ulaşabilmesi, çalışanların istekli ve motive olmuş bir şekilde çalışmaları sonucu verimliliğinin en üst düzeye çıkması ile mümkündür. Motivasyon, insanların davranışlarını etkileyerek hedefe yönlendiren ve belirlenmiş amaca ulaşmak için gösterilen çabaların toplamıdır (Levy-Leboyer, 1998'den aktaran İnfal ve Bodur, 2011: 78). Örgütte çalışanların nitelikleri en üst düzeyde bile olsa, yönetim tarafından örgüt amacına uygun olarak yönlendirilemezse yeterli fayda sağlanamaz. Bu nedenle yönetim tarafından örgütün tüm varlıkları örgüt amaçları için koordine edilmelidir (Akçakaya, 2004: 187).

İhtiyaçlar motivasyon çalışmalarının başlangıç değeridir. Eksik olanın veya ihtiyaç duyulunun bulunarak karşılanması doğrultusunda çalışmalar yapılır. Bireylerin ihtiyaç ve istekleri sınırsızdır. Bu nedenle tüm ihtiyaçların karşılanması veya tatmine ulaşılması olanaksızdır. Sınırlı araçların içinde bireyler içsel veya dışsal dürtüler ile tatmin yoluna giderler. Çoğu kez sonuca ulaşılmasa bile bu yönde çaba harcamak bireyin olumlu duygulara sahip olmasını sağlayabilir. Kişilerin yaşam şekillerinin, aldıkları eğitim ve bilgilerinin farklı olması gibi, istek ve ihtiyaçları da birbirinden çok farklı ve benzersiz olur. Bu farklılıklar sosyal ve kültürel yaşamdan da etkilenir. Motivasyon çalışmalarında bireylerin özellikleri, işin özelliği ve davranışlar gözlenerek en uygun araçlar kullanılır. Özgün davranışları bulunan her birey için sonuçlar ve sonuçların algılanması da farklı olacaktır.

Bireylerin belirli yöntemlerle belirli bir amaca ulaşmak için yaptığı davranışları yönlendirme çalışmalarına motivasyon denir. Bu, bireyi ya da çalışanı destekleme davranışıdır. Çalışan kendisine verilen göreve isteklendirilmeye çalışılır. Bu isteklendirme karşılığında, bireyin istek ve ihtiyaçlarını karşılanması beklentisi ile daha iyi çalışması sonucu beklenir.

Etkili davranış değiştirme girişimi olarak da tanımlanan motivasyon, işletmeye ve kişilerin özelliklerine göre değişiklik gösterir. Çalışanların motive edilmelerinde,

çalışanın hangi araçlardan etkilendiğinin bilinmesi önceliklidir. Uygulanan motivasyon araçlarının etkinliği ölçülmez, denetlenmez ve eksik olduğu noktalar giderilmez ise motivasyon aracının verimlilik üzerine etkisi olmaz (Çeltek, 2004: 182).İşe teşvik etmede kullanılan motivasyon araçları, verimlilik üzerinde önemli bir fonksiyona sahiptir. Çalışanların iş yapma isteğini artıracak motivasyon araçları doğru kullanıldığında, iş memnuniyetini arttıracak ve bu artış verimliliğe yansıtacaktır (Ağırbaş vd., 2005: 348).

Anlaşılması ve kavranması zor bir kavram olan motivasyon, bir çok olaydan, kişilerden ve mekanlardan etkilenir. Bu nedenle çoğu kez bu konuda çok net sonuçlar elde etmek mümkün olamamıştır. Daha yoğun olarak içsel bir dürtü olan motivasyon, dışsal etkenler ile desteklenir ve oluşabilmesi için ortam oluşturulur. Değişim, öğrenme, hareket ve istenen sonuçlara ulaşma motivasyonla olur. Motivasyon, insanı ideal olana ulaştırmaya çalışmak değildir. Motivasyon uygulaması ile gerçekte olanın alınıp, çalışanın yararına kullanılmasıdır. Zaman kullanımının motivasyona etkisi vardır. İnsanlar zamanlarını etkin kullanabildiklerinde, kendilerini içsel olarak motive ederler (Hanks, 1999: 4). Belirli bir hedefe ulaşmak için birlikte hareket eden insanların, hedefe doğru yönlendirilmesi, koordine edilmesi, uyumlu, paylaşımlı ve destek olunan bir ortam oluşturulması için yapılan çalışmaların tümü motivasyon kavramı içindedir. İnsanların sahip olduğu maddi ve manevi güçlerinin harekete geçirilmesi ve istenilen amaca doğru yönlendirilmesi güdüleme çalışmalarıdır.

Motivasyon, işyerinde çalışanlara davranış şekli ve işgörenin işine yönelik hisleriyle ilgilidir (Keenan, 1996: 5). Motivasyon, kişinin içinde var olan, olumlu ya da olumsuz belirli bazı davranışlarda bulunması, belirli isteklere ulaşması ve bunun sonucunda tatmin olmasını sağlayan içsel güçtür. İnsanları belirli bir yönde hareket etmesi için zorlayan bu gücün devreye sokulması istenilen performansı elde ettirir. İnsanlar bir işi yaparken içlerinde hissettikleri ve isteği sağlayan güçtür (Bentley, 2003: 179-181). Bentley'e göre bu gücün kaynağı bireyin kendisi ve onu bu zamana getiren geçmiş yaşantısındaki olaylar ve çevredir. Motivasyon, genellikle bir kişiyi belli davranışları yapmaya ikna eden bir iç durumdur (Spector, 2000: 176). Yönetimin birbirinden farklı çevrelerden gelmiş çalışanların neler ile motive olduklarını belirlemesi gerekir. İyi bir motivasyon çalışmasında kişilerin özellikleri bilinmeli, kişilerin kendi sınır ve engelleri keşfedilmeli ve aşmanın yolları bulunmalı ve belirli dönemlerde bulunulan nokta değerlendirilerek yol haritası çıkarılmalıdır.

Motivasyon, kişilerin ulaşmak istedikleri hedef için kendi arzu ve isteğiyle davranışta bulunmasıdır. Bireylerin belirli bir yönde ve beklenen şekilde hareket etmesi ve davranış sergilemesine sebep olan, kendilerinden ya da çevre etkilerden kaynaklanan güdüler topluluğuna motivasyon denir. Diğer bir anlatımda ise motivasyon, örgüt ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla iş ortamında çalışanın etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Motivasyonla sağlanan bu etki çalışanın hareket yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine kesin ve hızlı yapılan çabadır (Küçükahmet, 2000: 11).

Motivasyon konusunda bir başka bakış açısı; insanları onları motive eden etkenler bakımında ikiye ayrılır: Bunlar havuç insanları ve sopa insanlarıdır. Havuç insanları olarak kastedilen şey, bazı insanların ödüllerle motive olduğudur. Sopa insanları kavramı ile ise bazı insanların sadece belirli koşulları önlemek şartıyla motive olması kastedilmektedir. Çoğu kere insanlar her iki koşuldan da etkilenirler, fakat iş yaşamında verimlilik beklentisinin karşılanması için ilk etapta herkesin ödül odaklı olduğu kabul edilir. Bu durum sağlandığında da çalışmasında herhangi bir değişiklik olmayan çalışan için diğer alternatif uygulanır. Birçok insan özellikle genel kurallara uyarken sonucunda katlanmak zorunda kalacağı cezadan kaçınmak ister (McNair, 2011: 31-34).

Motivasyon kişileri harekete geçiren, bu hareketin yönü ve süresini belirleyen bir kavramdır (Ergin, 2005:120). Yapılan işin kendisi bir ödül olarak görülüyor, iş ilgi çekici, heyecan verici ve geliştirici etkisi için yapılıyorsa içsel motivasyon unsurundan bahsedilirken; aynı iş para, terfi, ün gibi dıştan gelen bir ödül için yapılıyorsa dışsal motivasyon unsurunu ifade eder (Solmuş, 2004: 152).

İyi çalışan bir sistemin ön koşulu, iyi motive olmuş işgücüdür (Dieleman vd., 2003:1-10). İş hayatında önemli konulardan biri de çalışan motivasyonudur. Çalışanın motivasyonu iş yerinin verimliliği üzerinde belirleyicidir. İyi bir yönetici verimliliği artırmak için çalışanlarının isteklerine, arzularına, fikirlerini duygu ve tutumlarına, ayrıca bunlara etki eden faktörlere önem vermelidir (Ağırbaş vd., 2005: 326-330). Örgütlerin bünyesinde barındırdığı birçok kaynaktan en önemlisi insandır. Örgütün verim elde etmesi, çalışanların etkili biçimde yönetilmesi ve çalışanların verimliliğinin artırılmasına bağlıdır. Çalışanın verimliliği ise doğru motivasyon araçlarının kullanılmasına bağlıdır (Soykenar, 2008: 3). Yönetim araçlarından sadece motivasyon işgücü olan insana uygulanabilir. Örgütün sahip olduğu nitelikler,

teknoloji, sermaye girdisi veya araç gereçler ne denli iyi düzeyde olursa olsun, bunu kullanacak işgücü insandır. İşgücünün yetenekleri ve bilgi seviyesinin değerli olması ne kadar önemli ise bu insan topluluğunu belirli bir amaca yönlendirmek yani motive etmek de o derece önemlidir.

Motive olmakla başlayan motivasyon yada diğer bir deyişle güdüleme varsayımsal bir olgu olup davranışı anlamada önemlidir (Can ve Tekarslan, 1996: 101). Güdüler, insanların bazı davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranış yönünde hareket etmeyi sağlayan itici güçlerdir. Kişiler, ihtiyaçlarını gidermek için belirli bir amaç ve istek yönünde davranışlar göstereceklerdir (Can, 1992:164-165). Hem psikoloji hem de yönetimin konusu olan güdüleme; psikolojide psikanalitik, davranışsal ve hümanistik açılarından incelenir. Psikanalitik kuramının yaratıcısı Sigmund Freud'a göre, güdüleme bilinçaltından kaynaklanmaktadır. Davranışsal görüş ise davranışların nedenleri konusunda değil, istenilen davranışa ulaşmak için yapılması gerekenler üzerinde durmuştur. İnsanların biyolojik güdeleri olduğunu kabul eden hümanistik kuramda ise, insan bu güdeleri zekâsı ile kontrol edebilmektedir. Sosyal çevreden etkilenen insanlar, bilinçli istek ve ideallerinin etkisi ile motive olabilirler (Yüksel, 2000: 131). Günümüzde insan ihtiyaçlarının bilinmesi ve insanı iş görmeye özendirici araçlarının bulunması davranış bilimcilerinin ve özellikle psikologlarının çalışmaları sayesinde olmuştur. Güdüleme (motivasyon) adı verilen teknik ile bireysel davranışın nedenlerini araştırma, bireysel ihtiyaçların temeline inme ve amaca uygun arzulan davranışı gerçekleştirecek özendirme araçlarını belirleme amaçlanmıştır (Eren, 2012: 6).

Motivasyon, insan kaynakları yönetiminde oldukça geniş ve önemli bir yere sahiptir. Uygulanacak motivasyon çalışmaları insan kaynakları yöneticilerinin hayal gücü, eğitim seviyesi ve işletmenin ayırdığı kaynaklar çerçevesinde belirlenir. Örgüt amaçları için birlikte üretim yapan kaynaklar içerisinde en önemli ve kontrolü en zor olan insan faktörüdür. Çalışanları motive eden faktörler, kişilerin farklı ihtiyaç ve psikolojik yapıları nedeniyle farklıdır. Bireysel farklılıklar göz önüne alınarak seçilen motivasyon faktörlerinin çalışan gruplara doğru zamanda uygulanması gerekir. Örgütlerde verimliliğin artırılması amacıyla, çalışanların motivasyon faktörlerinin tespitinde; personelin maddi ve manevi ihtiyaçlarının sistemli bir şekilde incelenmesi, hedef ve beklentilerine yönelik çalışma ortamının sağlanması, örgüt

hedefi ve çalışan hedefinin koordine edilmesi, motivasyon teorilerinin tespiti ve uygulanması temel yönetim çalışmalarıdır (Çiçek, 2005: 8).

İşletmelerde motivasyon çalışması ile çalışma arzusunun oluşması, farklı çalışanların iş hızının artırılması, verimliliğin devamlılığının sağlanması ve yönetim ile çalışanlar arası işbirliğinin sağlanması konularında işletme içi değer oluşur. Oluşan bu değerler bilgi, karar verme ve uygulama çalışmalarında objektif yaklaşımı sağlar. Motivasyon çalışmaları yönetici ve çalışan arasında etkinlik ve ihtiyaç dengesini sağlamaktır. Bu denge motivasyon sürecinin iyi işletilmesine bağlıdır (Turhan, 2011: 118-119). Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim motivasyon konusunda önemlidir. Yöneticinin etkin araçlarından olan iletişim, çalışan ihtiyaçlarının tespitinde, belirli davranışları yapmalarını sağlayan etkenlerin tespitinde ve yürütülen motivasyon sürecinde gereklidir. Kişilerin belirli bir amaç için motivasyon faktörlerinin etkisi ile kendi istek ve arzuları ile harekete geçmeleri, istek ve arzularının karşılanması, örgütsel amaç ve çalışanın durumu hakkında bilgi edinilmesi iletişimle olmaktadır (Okutan, 1994: 71).

Motivasyon tekniklerini uygulamadan önce hangilerinin kullanılacağını tespit etmek gerekir. Çalışanın ne ile motive olacağını bilmek, çevresel faktörler, tutum ve davranışlarını anlamak motivasyon çalışmasının önceliğidir. Bu nedenle insanları ve çevreyi gözlemlemek ve tanımak gereklidir. İşyerlerinde birbirini tanıyan ve anlayan gruplar arasında sorunlar daha rahat çözüme ulaşır ve iletişim akıcı olur. Motivasyon bilgiye ihtiyaç duyar ve çoğunluğun söz sahibi olduğu bir sonuçtur (Erkal, 1987: 214).

Canlı organizmalar eşitlik veya dengeyi sürekli olarak korumak zorundadır. Bir şeyi aynı durumda tutmaya yarayan ve yaşamın devamlılığını sağlayan bu sisteme homeostasis denir. İnsan için temel güdülenme, daha çok iç dengenin korunmasına yardımcı olmaya yöneliktir (Smith vd., 2014: 358). Organizmanın hedefi daima sistemin varlığının sabit ve durağan olmasını sağlamak için dengeye getirmektir. Her organizma gibi daha karmaşık bir yapıya sahip olan insanda dengede kalmaya çalışır. Diğer canlılardan farklı olarak fiziki boyutunun yanı sıra duygusal boyutu da vardır. Bu durum insanın motive edilmesini zorlaştırır. Yönetim bu talebi kullanıp, dengeli bir şekilde karşılayarak çalışanları motive edebilir.

Yönetici çalışanların nasıl motive olduğunu anlarsa, motive etmede ve sonuç almada başarılı olur. Yüzeyde olan veya ifade edilen motive edicilerden daha önemli



olan, gerçek etkili olan motivasyon faktörüdür. Bu sorunun cevabını çoğu zaman kişilerde kendileri için bilemezler. Bu cevaplama zor bir sorudur. Bir insanın gerçek motivasyon etkenini bulma yolu objektif gözlem yapmaktır. Kişilerin zamanını harcadığı faaliyetleri, ilgileri ve tercihleri bu konuda aydınlatıcı bilgiyi verebilir.

Motivasyonun işletmeye verimlilikle birlikte, yüksek moral ve iş doyumunu sağladığı, işten ayrılmaları, işe devamsızlığı ve şikâyetleri azalttığı, iş kazalarının oranının ise düştüğü araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. İş verimliliğini artırmada ücret kadar açık, adil ve uygulanabilir bir ödül sistemi ve bunlar hakkında çalışanın bilgilendirilmesi de etkilidir. Ceza negatif teşvik yöntemi iken motivasyonla pozitif etki sağlanması daha etkilidir. İşletmelerde ortak verimliliğin yüksek olması için moral ve motivasyon önemlidir (Çiçek, 2005: 10-11).

Yönetimin, özellikle liderlik görevi yürüten kişilerin en önemli görevlerinden biri olan motivasyon örgüt, yönetici ve çalışanlar açısından vazgeçilmez bir unsurdur. Motivasyon çalışmalarında zamanlama ve seçilen motivasyon faktörü sürekli verimlilik ve başarıyı sağlayacaktır. Liderin görevi, verimliliği yüksek olan çalışanların desteklenmesi, süreklilik için teşvik etmek, düşük verimliliği olan çalışanların davranışlarını verimliliği artıracak yönde değiştirmek ve işletmeye yarar sağlamaktır. Çalışanın motive edilmesi insani, fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlarının bilinmesi ve örgüt amaçlarına uygun olacak şekilde motivasyon yöntemleri ile karşılanarak, çalışan davranışlarına yön verilmesi sürecidir (Özgen vd., 2002: 338). Daha çok insanların alışkanlıklarını değiştirmeyi hedefleyen motivasyon çalışmasında, mevcut yöntem ya da çalışma şekli yerine başka bir yol veya yerine geçecek yöntem gösterilmelidir. Diğer yön gösterilmeden davranışın değişimi beklenemez.

Tanımlar ve açıklamalar motivasyon kavramını; insan davranışlarına yön verme, sürdürme ve etki yapma temeline yerleştirmektedir. Bu üç temel faktörü içine alan motivasyon, insanın davranışına etki yapacak çevresel ve içsel etkenler, belirli bir hedefe yöneltici ve bu davranışın sürdürülmesi ile ilgilidir. Çalışanın anlaşılması ve çalışan insanın analizi için bu faktörler belirleyicidir (Çiçek, 2005: 7-8).

## **1.2 Motivasyon Teorileri**

Çalışma hayatının ilk başlarından bu zamana çalışanları işe yönlendirme, isteklendirme ve daha çok verim elde etme isteği üzerine motivasyon teorileri geliştirilmiştir.

Bu teoriler, insanlara etki eden motivasyon faktörlerini belirlemek ve motivasyonun sürdürülebilir olması konularını ortaya koymuşlardır. Teorisyenlerin bir kısmı içsel etkenler yani ihtiyaçlar üzerinde dururken, bir kısmı ise dışsal etkenlere ağırlık vermişlerdir. İki ana grupta toplanan motivasyon teorileri, içsel faktörler yani davranışın amacını hedef alan kapsam teorileri ile dışsal faktörlere yönelen yani davranışın sonucunu hedefleyen süreç teorileri olarak incelenmektedir (Koçel, 2001: 510).

Psikoloji biliminin temel kavramları arasında olan güdülenmeyi açıklamak amacıyla birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlar, dürtü ve teşvik kuramları olmak üzere iki ana başlıkta toplanır. Dürtü kuramlarında güdülenmede iç etkilerin rolü söz konusu ve açlık gibi temel psikolojik gereksinimler bulunmaktadır. Teşvik kuramları ise dışsal olaylar ve arzu nesnelere güdülenmede rol oynar. Teşvik güdülenmenin hedefidir (Smith vd., 2014: 353).

### **1.2.1 Kapsam Teorileri**

Çalışma ortamında kişileri nelerin motive ettiğini bilmeye, insanların ihtiyaç ve isteklerini anlamaya, bu ihtiyaçların önem sırasını belirlemeye çalışan kapsam teorileri, insanların başarılı olmak için sahip olmaları gereken dürtü ve hedeflerini inceler. İnsanlar kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda davranışta bulunurlar. Kendi ihtiyacına yönelik davranışta bulunan kişiyi istenen davranışa yönlendirebilmek için özendirici araçlar kullanılır. Bu araçların seçiminde öncelikle kişinin hedefleri ve ne için çaba harcadığını bilmek önemlidir. Bu amaçla kapsam kuramları kişileri motive eden bu etkenleri araştırır.

#### **1.2.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı**

İnsan ihtiyaçları hiyerarşik bir sıralama ile fizyolojik, güvenlik, toplumsal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak incelenir. Sıralamanın en altında fizyolojik ihtiyaçlar vardır. Yaşamak için elzem olan bu ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek

ve cinsel ihtiyaçlar gibi sıralanabilir. Bu ihtiyaçlar iş yaşamında ücret, yan ödeme ve iyi çalışma koşulları ile sağlanabilir. Fizyolojik ihtiyacın karşılanmasından sonra insan güven duyma ve güvenlik ihtiyacına yönelir. Bu ihtiyaçlar ise sigorta sistemleri, emeklilik programları, iş güvencesi ve sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması ile giderilebilir. Çalışanların alışma yaşamında arkadaşlık ilişkileri, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi ile karşılanan sevme ve bir gruba ait olma gibi sosyal ihtiyaçlarının yanı sıra; başarı, tanınma ve saygı görme gibi psikolojik ihtiyaçları da vardır. Bu gereksinimler ise takdir edilme ve terfi gibi etkinliklerle karşılır. En st kısımda ise kendini gerçekleştirme ve yaratıcılık bulunmaktadır. İşin cazip, çekici olması, kişisel gelişmeyi ve yükselmeyi sağlaması bu ihtiyacın tatmininde etkilidir (Can vd., 2000: 189). alışan davranışlarına uygun olarak, ihtiyaçlarını karşılayan bir sistemin olmasının verimliliğini artıracadı bu teoride kabul edilir.

20. yüzyılın ikinci yarısından, özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra yönetim psikolojisi, endüstri veya sanayi psikolojisi konularında araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaları yapan araştırmacılarından biri de Abraham Maslow'dur. Araştırmaları sonucunda ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını ortaya atmış ve bu kuram daha sonra birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre tüm insanların yaşayabilmesi veya varlığını devam ettirebilmesi için temel ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçların önem sırasına göre sıralanmıştır (Onaran, 1981: 13).

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında yer alan ihtiyaç düzeyleri aşağıdaki Şekilde açıklanabilir:

a. Fizyolojik ihtiyaçlar

İnsanın yaşamının sürdürebilmesi için gerekenler fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlar yeme, içme, uyuma ve cinsellik gibi ihtiyaçlardır. Tüm kişiler öncelikle temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere davranışta bulunur (nen ve Tüzün, 2005: 32). İnsanlar bu gruptaki ihtiyaçları karşılanmadan diğer gruplar geçemezler. Bu ihtiyaçların mutlaka karşılanması gerekir. İnsan ihtiyaçlarının birinci önceliği fizyolojiktir.

b. Güvenlik ihtiyaçları

Temel ihtiyaçlarını karşılayan insan, kendi güvenliğini sağlamak için davranışta bulunur. Kendini ve ailesini korumak, karmaşadan kaçınmak, yaşlılık ve hastalık durumunu garantiye almak, güvende hissetmek için barınak ve gerekli diğer

olanaklara ulaşmaya çalışır. Çalışmaları sonucunda öncelikle bir barınak arayışı içine girer. Güvenlik, istikrar ve korkunun olmadığı ortamı oluşturmaya yönelir. Fizyolojik ihtiyaçlar gibi karşılanmadığında kişinin davranışlarını bağlar. İlk olarak can güvenliği, sonra ekonomik ve sosyal güvenlik devreye girer (Önen ve Tüzün, 2005: 32).

#### c. Toplumsal ihtiyaçlar

Zamanının belirli bir kısmını işyerinde geçiren çalışanlar iş arkadaşları ile iletişim ve ilişkiler kurmak zorundadır. Toplumda var olma, kabul görme, sevmeye, sevilme, çevre oluşturma ve bu çevre ile sosyal paylaşımlarda bulunma kişilerin bu ihtiyaçlarının tatminini sağlar. İşveren mesai saatleri içinde küçük molalar ve etkinlikler ile ortamın oluşumuna katkı sağlamalıdır (Önen, Tüzün, 2005: 34-35). Diğer insanlar ile iletişim içinde sevgi, dostluk gibi ihtiyaçlarını karşılama isteği ön plandadır. Ait olma ihtiyacı olarak da tanımlanan duygusal bir ihtiyaç grubudur.

#### d. Saygınlık ihtiyacı

Güven, saygı, itibar kazanma ve tanınma gibi gereksinimler çevresinde toplanan saygınlık ihtiyacı, kişinin kendi ve başkaları için önemli olmasını sağlamaktadır. İhtiyaç duyulan bir insan olma çabasıdır. Sosyalleşme içerisinde ortaya çıkan bu ihtiyaçlarda diğer bireylerin kişiye güvenmesi başarı kadar önemlidir (Oral ve Kuşluvan, 1997: 97). Sosyo-psikolojik ihtiyaçlar olarak nitelenen dördüncü sıradaki bu ihtiyaçlar, bir örgüt içinde statü sahibi olmak, buna bağlı itibar ve saygınlık kazanmak ve şan şöhret sahibi olmaktır.

#### e. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Bireyin sahip olduğu potansiyeli göstermesi, yaratıcılık, bilimsel buluşlar, kişisel tatmin ve başarı sağlama, gelişme ve ilerleyebilmesidir. Aynı zamanda başarı güdüsü olarak da adlandırılır. Kişinin kendi yeteneklerini kullanarak hedefine ulaşmasıdır (Taşdemir, 2013: 27).

Ekonomik ve sosyal yönden güvencesini elde etmiş, toplum içinde belirli bir yer edinmiş, kişisel saygınlık kazanmış olan kişi, bazı nedenlerden ortaya çıkaramadığı fakat özünde sahip olduğu yaratıcı güç ve isteklerini kişisel bütünlüğü içinde kendini gerçekleştirme ihtiyacıyla ortaya çıkarabilme fırsatı bulacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 113).

Maslow'un geleneksel ihtiyaçlar hiyerarşi kuramına ek olarak 1970'lerde beşinci sıraya bilişsel ihtiyaçlar ve altıncı sıraya estetik ihtiyacı eklenmiştir. Kendini

gerçekleştirme yedinci sıraya yükselmiştir. Bilişsel ihtiyaçlar yani bilgi ve anlama ihtiyacı, kişinin kendini, toplumu ve çevreyi daha iyi bilme, anlama ve anlamlı hale getirme ihtiyacıdır. Simetri, düzen ve güzellik ihtiyacı diğer bir anlatımla takdir, denge, sanatı anlama, zevk alma ve bireyin kendi yaratıcılığını kullanma ihtiyacıdır. İnsan temel ihtiyaçlarını giderdikten sonra güzelliğe ve estetiğe önem verme ihtiyacı duyar. Bu ihtiyaç doyuma ulaştıkça tekrar doyurulma ihtiyacı ortaya çıkar (Maslow,1970'den Akt: Ertürk ve Kıyak, 2011: 139).

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin özünde, ihtiyaçların belirli bir sıra ile açığa çıkması vardır, doyuma ulaşan ihtiyacın güdüleyici etkisi azalmaktadır. Motivasyon için belirleyici olan şey, sahip olunandan çok ulaşılmaya çalışılan ihtiyacın davranışı yönlendirmesidir. İşletme yönetimi açısından çalışanın ihtiyaçlarının öğrenilmesi önemlidir. Bu ihtiyaçların tatminini sağlayan yönetim, çalışanlarını motive edebilecektir (Önen ve Tüzün, 2005: 34-35).

Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, insanlar ya da ülkeler arasında ihtiyaçların sıralamasının değişebileceği görüşüne göre evrensel sayılmamaktadır (Yüksel, 2000: 138). İhtiyaçların doyuma ulaşması, bir sonraki ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlar. Bir ihtiyaç doyurulmadan diğer ihtiyaç önem kazanmamaktadır. Doyurulmuş ihtiyaç aktif güdüleyici değildir. Motivasyon için Amerika ve Avrupa'da Maslow'un teorisi temel alınırken, Çin ve Japonya'da sıralama, ait olma, fizyolojik, güvenlik, kendini ispatlama ve topluma hizmet etme ihtiyacı şeklinde değişmektedir (Hodgetts ve Luthans, 1994: 392).

İnsanların motive olmalarının merkezinde ihtiyaçlar yer alır. Kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması oranı doğrultusunda motive olabilmeleri söz konusudur. İnsanları motive edebilmek için onları motive eden ihtiyaçların iyi anlaşılması gerekmektedir. İhtiyaçları karşılanan insan motive olmuş, durumundan memnuniyet duymaktadır ve kendi kendini motive etmek konumundadır. Bir kişinin tüm ihtiyaçlarını karşılanması mümkün değildir. Ortaya çıkan ihtiyaçlar motivasyon için anahtar konumdadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi çalışması dışında da ihtiyaçlar sınıflandırılmıştır. Bunlar; fizyolojik, güvenlik, ait olma, kontrol, şahsi, değişiklik, özgürlük ve potansiyel ihtiyaçlar olarak sayılabilir (Hanks, 1999: 139-145):

- a. Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli bedeni ihtiyaçlardır. Bu fiziki ihtiyaçlardan bir tanesi karşılanmadığında insanlar tüm enerjisini onu gidermeye harcarlar.

- b. Güvenlik ihtiyacı: Her insan güvenliğini koruyabilmek amacıyla oluşabilecek tehlikelerden kaçır ve kaçınır. Suç oranı arttıkça verimlilik düşer. Çalışmaktan çok kendi korumayı düşünen insan, kendini başka bir konuya veremez.
- c. Ait olma ihtiyacı: İnsanlar sevlmeye ve kabul edilmeye ihtiyaç duyarlar. Grubun parçası olmak sosyal bir içgüdüdür. Birçok şirket bir kimlik kazandırma ve şirketin doğal üyesi olmasıyla çalışanın bu ihtiyacını karşılamaktadır. Japonya iyi bir örnektir. Çalışan kendini şirketin bir parçası olarak hissetmektedir.
- d. Kontrol ihtiyacı: İnsanın varlığının farkına vardığı ve bilgilerin düzene girdiği bir isteklenmedir. İnsan kendi hayatını kontrol etme ihtiyacı içindedir.
- e. Şahsi ihtiyaçlar: İnsan için öz güven ve benzersiz olduğunun bilinmesi yaşamsal bir ihtiyaçtır. Diğer insanlar için değerli olduğu hissetmek önemlidir.
- f. Değişiklik ihtiyacı: İnsanın sürekli olarak yeni tecrübeler yaşamaya, her alanda hareketliliğe ve dinamik bir yaşama ihtiyacı vardır.
- g. Özgürlük ihtiyacı: İnsan karar verirken birçok seçeneğe sahip olduğunu hissetme ihtiyacı içindedir. Küçük çocuklarda bile kendi kararını verme ve kendi tercihi doğrultusunda davranma ihtiyacı gözlenebilir. Özgür olduğunu ve kendi seçimini yapacak gücü olduğunu hissetmek ihtiyacı her insanda bulunur.
- h. Potansiyel ihtiyaçlar: Tüm insanlarda temel bir içsel potansiyel olarak ilerleme ve gelişme ihtiyacı vardır. Maslow bu ihtiyacı kendini gerçekleştirme olarak ele almıştır. Her bir insan olması gerekene dönüşebilmek için ilerleme ve gelişme gösterme ihtiyacı duyar.

### **1.2.1.2 Herzberg'in çift faktör yaklaşımı**

Araştırmacılar çalışınların üzerinde motive edici faktörler ile hijyen faktörlerinin etkisini incelemişlerdir. Bu konuda Herzberg, Mausner ve Snyerman 1959 yılında yayınlanan "The Motivation To Work" adlı kitapta 1865 çalışın üzerinde yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarını yayınlamışlardır. Motive edici faktörler başarı hissi verdiği için kişilere motivasyonu arttırıcı etki ederken,

yokluğunda ise kişinin motive olmaması şeklinde etki edecektir. Hijyen faktörlerin kişiyi motive edici etkisi yoktur. Hijyen faktörlerin yokluğunda kişi motive olamazken, hijyen faktörlerin varlığında ise kişinin motive olabilmesi için asgari şartlar sağlanır (Çiçek, 2005: 16).

Çalışma koşullarından bazılarının bulunması tatmin sağlarken, yokluğunda ise nötr ortam oluştuğu için doyumsuzluk yapmamaktadır. Bazıları varlıkları ile motive ederken yoklukları moralsizlik yaratmaktadır. Şehirlerdeki kanalizasyon sisteminin varlığı insan sağlığını geliştiremez fakat yokluğu hastalık yapması sonucu insan sağlığını olumsuz yönde etkiler. Hijyenik faktörler de personeli motive etmeyecek fakat yoklukları motivasyonu ortadan kaldıracaktır (Eren, 2001: 506).

Herzberg'in motivasyonda çift faktör teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile birlikte temel teorilerden kabul edilmektedir. Çift faktör teorisinde, hijyen faktörler ücret, teknik denetim, örgüt politikası, yönetim tarzı, çalışan ilişkileri, ve çalışma koşullarından oluşmaktadır. Diğer motivasyon faktörleri arasında ise kazanma, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve kendini kontrol etme bulunmaktadır. İş yerinde hijyen motivasyon faktörleri yetersiz ise motivasyon uygulamaları için ortam uygun olmayacaktır. Fakat hijyen faktörlerinin varlığı ve yeterli olması çalışanın motive olduğu anlamına gelmez. Çalışanın motivasyonu için motivasyon uygulamalarına ihtiyaç vardır (Hodgetts ve Luthans, 1994: 396).

Bu açıklamalara ek olarak motivasyon faktörleri hijyen faktörleri ile karıştırılmamalıdır. Hijyen faktörleri çalışanın işini yapmaya devam etmesi için gerekli iken, motivasyon faktörleri daha çok çalışanın işini daha iyi yapmasını amaçlamaktadır. Hijyen faktörlerinin varlığı çalışanın iş tatmini sağlanması ve motive olması için ortam oluşturur. Ayrıca çalışanın başka işe gitmesini engel olup işletmede tutan faktörlerdir. İşletme politikası, yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi ve organizasyondaki ilişkiler gibi unsurlar hijyen faktörler olarak adlandırılır. Bu faktörlerin yokluğu tatminsizliğe ve iş bırakmaya sebep olur ve motivasyonel etki ortadan kalkar. Motivasyon faktörlerine benzeseler de motivasyon üzerinde etkileri yoktur. Bu faktörler çalışan tarafından kabul görür ise motive edici olabileceği gibi, motive edici etki göstermeyebilir. Daha çok çalışanın iş ve yönetime karşı olumlu düşüncelere sahip olması üzerinde toplanır. Her iki faktörde işlerin yürümesi için önemli olup birbiri ile bağlantılı olarak yürütülmelidir. Motivasyon faktörleri başarı, tanınma, takdir edilme, yetki ve sorumluluk sahibi olma, yükselme olanağı ve kişisel

gelişme gibi çalışanın işini iyi yapmasını ve işe bağlılığını sağlayan etkenlerdir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar (Kaynak, 1995: 131).

### 1.2.1.3 Alderfer'in ERG teorisi

ERG ya da VIG teorisi, Clayton Alderfer tarafından, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini basitleştirilerek geliştirilmiştir. Bu teoride üç ihtiyaç üzerinde durulmuştur. Bunlar, var olma ihtiyacı, ait olma ve ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Diğer bir ifade ise ERG yaklaşımıdır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ndeki fizyolojik ihtiyaçlar varlığı sürdürmeyi, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar ait olma ve ilişki kurmayı, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ise gelişmeyi karşılamaktadır (Koçel,2001: 516). Bu teoride Varoluş (Existence), İlişki Kurma (Relatedness), Gelişme (Growth) ihtiyaçlarının baş harfleri kullanılmış, VIG veya ERG teorisi olarak kabul edilmiştir.

Clayton Alderfer'in ERG teorisi yaklaşımındaki üç grup ihtiyaç aşağıdaki gibi açıklanabilir (Eren, 2012: 510-511):

- 1- Varolma ihtiyaçları, insanın her türlü tehlikeden korunarak fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesidir.
- 2- İlişkisel ihtiyaçlar, insanın sosyal ve iş yaşamlarında başka insanlarla iyi ilişkiler kurması ve devam ettirmesidir.
- 3- Gelişme veya büyüme ihtiyaçları, insanın sahip olduğu potansiyelini geliştirme ve bu ihtiyacını karşılamaya çalışmasıdır.

Bunun dışında Alderfer ihtiyaçları sürekli ve dönemsel olarak ayırmıştır. Örnek olarak başarı ihtiyacı sürekli motive edici iken, yeme ihtiyacı ise doyurulduktan sonra motive ediciliği ortadan kalkan bir ihtiyaçtır (Baysal ve Tekarlan, 1996: 115).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde olduğu gibi Alderfer'in ERG teorisinde de hiyerarşik sıralama söz konusudur. Alt grup ihtiyaç tatmin olmadan bir üst grup ihtiyaca geçilemez. Bu teoride, hayal kırıklığına uğrama ve geri çekilme ilkesi bulunmaktadır. Bir üst kademe ihtiyaçta yaşanan tatminsizlik, daha önce tatmin edilmiş olan alt grup ihtiyacı etkileyerek, kişide alt grup ihtiyaçlarını tekrar tatmin etme isteği uyandırır. ERG modelinde kişiler, ihtiyaçlarını giderme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin üstüne, altına ve iki taraflı hareket edebileceklerdir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Alderfer'in



ERG teorisi ihtiyaç kademelerinin karşılaştırması Tablo 1.1’de verilmiştir (Eren, 2012: 510-511).

**Tablo 1.1:** İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile ERG teorisinin karşılaştırması.

Kendini Güncelleştirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme (growth) İhtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel (relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçlar Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma (existence) İhtiyaçları

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere Alderfer’in ERG teorisinde var olma ihtiyacı, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’ndeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına karşılık gelmektedir. Alderfer’in ilişkisel ihtiyaçları, Maslow’un sevgi ve ait olma ihtiyacına karşılıktır. ERG teorisindeki gelişme ihtiyaçları, İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki kendini güncelleştirme ve değer ihtiyaçlarına karşılık olarak kabul edilebilir (Eren, 2012: 510-511).

#### **1.2.1.4 McClelland’ın başarı ihtiyacı teorisi**

McClelland insan ihtiyaçlarını üç grup altında incelemiştir. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik türden olduğu kadar toplumsal açıdan da önemli olduğu vurgulamıştır. Bu durum hem birey hem de toplum yaşamında önemlidir. Kişilerin mesleklerinde en iyi ve mükemmel olma istekleri başarı güdüsü ile açıklanmaktadır (Eren, 2012: 526).

İhtiyaçlar öğrenilen ve kişilere göre farklı etkileri olan bir sıralama içindedir. Yaşadığı olaylar karşısında olumlu ya da olumsuz duygular geliştiren insanlar, başarı karşısında haz duyarlar. Doğal olarak başarı ihtiyacı üst sıradadır (Önen ve Tüzün, 2005: 47). Önemli ve zor bir işi yapmak durumunda olan kişinin başarı ihtiyacı yüksekse o işi yapma arzusu fazladır. Eğer başarıma ihtiyacı düşük ise mazeretler bulma veya başka konulara yönelme eğilimi daha çok olur. Bu teoride ihtiyaçların öğrenilebileceği de dile getirilmiştir. Başarı ihtiyacı olan birey işi yapmak için gereken bilgi ve donanıma sahip olmak için çabalayacak ve yeni bilgiler edinecektir. Bu öğrendiği bilgi ve yetenekler ile işi başarabilecektir. Başarma hissi daha çok çalışmak için motivasyon sağlar.

İnsanları motive etmek için başarı, güç ve gruba kabul olarak üç temel faktörden bahseden McClelland’a göre; başarı yani kazanma duygusu tüm

kültürlerde en önemli motivasyon kaynağıdır. Kazanç odaklı motivasyon uygulamalarında, daha çok çalışana ve verimli olana daha fazla kazanç verilmesi sonucu diğer çalışanların da üretimi ve verimliliğini artırma yönünde davranış sergilediği görülmüştür (Hodgetts ve Luthans, 1994: 404).

McClelland bu üç güdü içinde en çok başarı güdüsünün bireyi ve toplumu etkilediğini düşünmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı ne kadar arzuluyorsa, başarısız olmaktan da o derece kaçınmaktadır. Bu endişenin yoğunluğu kişinin faaliyette olma isteğini engelleyebilecektir. Düşünüğe göre başarılı olma isteğindeki bireylerin ortak özellikleri vardır (Eren, 2012: 527):

1. Kişiyi başarıya yönelten içsel ödül, yani başarının verdiği kişisel tatmindir.
2. Birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.
3. Başarılı olmak isteyen birey çok güç ve başarısız olma olasılığı yüksek faaliyetler yerine orta ağırlıklı amaçlara yönelir. Başarılması çok kolay olan hedeflere de başarısına gölge düşürmesi olasılığına karşı yönelmeyecektir.
4. Birey başarısının değerlendirilmesi ile ilişkin olarak çevresinden, ilgili olduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği geri dönüşler olmasını isterler. Burada ödül maddi veya manevi olabilir. Ödül, başarının ölçüsünü belirleme aracıdır.

Yöneticilerde bulunan ve bulunması gereken güdülerini inceleyen David McClelland, özellikle başarı güdüsünün gerekliliğini vurgulayarak, çeşitli eğitimlerle yöneticilerin bu güdü yönünde yönlendirilmesi gerektiğini anlatmıştır (İncir, 1984: 201).

Bu teoriye göre yöneticiler, çalışanın ihtiyaçlarını tespit edip motivasyon için gerekli ortamı geliştirerek çalışanın motive olmasını ve çalışanın performansını tam olarak kullanmasını sağlayacaktır (Koçel, 2001: 516). Başarma ihtiyacı ile güdülenmiş bireyler kısa zamanda geri bildirim ihtiyacı duyarlar. Başarıdan haz alan bu bireyler daha çok başarma ve buna bağlı olarak da mutluluk duyma arzusu ile işle daha çok ilgili olacaklardır. Hedefi başarılı olmak olan birey sorumluluk alır.

Başarı dışında bu teoride diğer bir ihtiyaç da güç sahibi olmaktır. Denetleme, yönetme, kaynaklara sahip olma ve bilgiye sahip olma gibi örnekler güç ihtiyacından gelir. Diğer bir deyişle, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu ihtiyacı gidermek için insanlar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak her

türlü çabaya başvururlar. Diğer bir ihtiyaç da bağıllık ihtiyacıdır. İnsanın yaşamını yalnız sürdürememesi ve toplumsal niteliğe sahip olması sebebiyle diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde olma zorunluluğu vardır. Her bireyin kendine özgü geliştirdiği dostluk ve arkadaşlık çevresi bulunur (Eren, 2012: 526). Yöneticiler, işletmelerde çalışanların bu ihtiyaçlarını giderebilmek için çalışanların kişisel tatmin, sorumluluk alma, ödüllendirilme ve amaç sahibi olma gibi isteklerini karşılayabilirler.

### **1.2.2 Süreç Teorileri**

En önemli üretim aracı olan insanlar birçok çevre ve kişilerin etkisinde kalmaktadır. Kararlarını ve davranışlarını bu faktörlere göre düzenlemekte, hedeflerini tespit edip onlara ulaşmak için çaba harcamaktadır. Süreç teorileri ise çalışanın hangi amaçlarla ve nasıl motive olacakları konusunu açıklar (Başaran, 1991: 151).

Klasik kuramlar olarak kabul edilen kapsam kuramları sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğu konusuna eğilmişlerdir. Bu kuramlarda insanların ve işyerindeki tüm görevlerin birbirinin benzeri olduğu varsayılmıştır. Buna karşın süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyona etkisi ve davranışa ait tüm süreci açıklar. İnsanlar farklı görüş ve değerlere sahiptir (Eren, 2012: 532).

Çıkış noktası olarak, kişinin bir davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanır sorununun üzerinde çalışan süreç teorileri, kişinin motivasyonuna etki eden sadece ihtiyaçlar değil, birçok faktörün olduğunu ortaya çıkarmıştır (Önen ve Tüzün, 2005: 50).

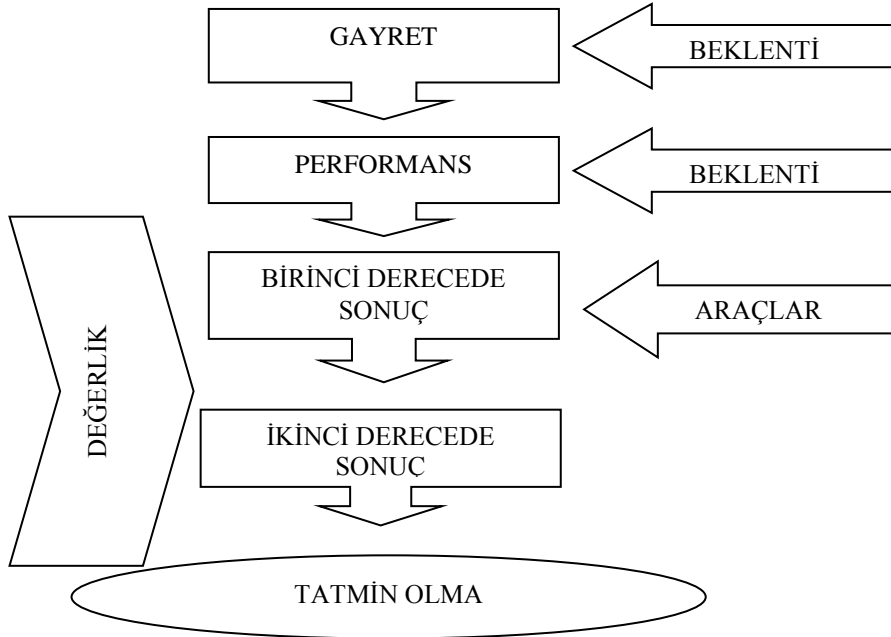
#### **1.2.2.1 Vroom'un ümit (bekleyiş) teorisi**

İlk süreç kuramlarından olan Vroom'un ümit kuramına göre iş başarısı çoğunlukla ödüllendirilmiş davranışın işlevidir. Bu kuramın varsayımlarına göre; bireyin kendine has özellikleri, deneyimleri ve beklentileri çalışma ortamına katkısını belirler. Çalışma ortamının örgüt yapısı, ödüllendirme, ücretlendirme sistemi gibi özellikleri bireyi ve çalışmalarını etkiler. Diğer varsayımı ise insanların farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahip olup, bunları isteme şiddetinin birbirinden farklı olduğudur. İnsanlar arzuladıkları ödüllere yönelik davranışta bulunurlar (Eren, 2012: 532-533).

Kişiler birincil ve ikincil sonuçlar olmak üzere, iki adet sonucu hedeflerler. Birincil sonuçlar örgütsel hedefler iken, ikincil sonuçlar bireysel hedeflerdir. İkincil

sonuca ulaşmak için birincil sonuçlar basamaktır. Örnek olarak parça başı iş yapan bir işçi için ürettiği ürün miktarı, alacağı ücreti belirleyecek olması bakımından önemlidir. İki sonuç arasındaki bağlantı araçsallık olarak ifade edilir. Birincil sonuçlar insana çekici gelmez fakat bu sonuçlarla ikincil sonuçlara ulaşacağını bilmesi ilgisini olumlu etkileyecektir (Eren, 2001: 528).

Kişilerin davranışlarının duygusal ve psikolojik etkiler ile alternatiflerin değerlendirilmesi ve sahip olunan kültürel değerlerin yönlendirmesiyle oluştuğu düşüncesinden yola çıkılarak, kişilerin davranışlarında daima kişisel amaçlarını gözettiği sonucuna varılır. Kişilerin hareketleri sonucunda, ödül beklentisi ya da kazanmayı beklediği bir sonuç vardır. Beklenti, sonuç elde etme ihtimalidir. Birey daha çok sonuçlardan edindiği tatmin ile ilgilenir. Yaptığı işin sonucu olumlu da olsa eğer beklediği kazanımı elde edemez ise motive olmayacaktır (Turhan, 2011: 129-132). Bu nedenle üretim sonucu birinci dereceden sonuç iken, çalışanın alacağı kazanç ikinci dereceden sonuçtur. Çalışan yapacağı işin sonucundan olumlu bir beklenti içinde ise iş yapma arzusu artacaktır. Çalışanın davranışı birden çok değişkene bağlıdır. Çalışanın beklentileri tespit edilip, farklı motivasyon araçları dahil edilerek, tatminin oluşması sağlanır. Bu teoriye uygun olarak motivasyon çalışması yapacak bir işletmenin beklenti – sonuç ve ikisi arasındaki bağları önceden açıkça ortaya koyması gerekir.



Şekil 1.1: Davranışı etkileyen beklentiler (Turhan, 2011:131).

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere çalışanın gayret ve performansını beklentiler etkilerken, birinci derece ve ikinci derece sonucu etkileyen birden çok değişken vardır. Burada değerlik, ara amaçlar ve ödül isteme değerinin toplamı yani sonuç isteme derecesidir. İşletmelerde çalışan gayreti ile birinci derece sonuç alıp bununla ikinci derece sonuca ulaşma beklentisi var ise motive olur.

### **1.2.2.2 Lawler-Porter modeli**

Beklenti teorisinin Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiş halidir. Buna göre işe gösterilen ilgiyi belirleyen iki etken vardır (Günbayı, 2000: 40):

- a. Ödüllerin gereksinimleri gidermesine bağlı olarak değeri
- b. Ödüllerin kişinin algıladığı değeri yani harcadığı çaba ile ödül arasındaki beklentileri.

Bu kuramda çalışanın algıladığı rol önemlidir. Örgütün çalışanına yüklediği rolün gereğini yapması başarı ile sonuçlanacak fakat aksi durum söz konusu olduğunda ise rol çatışması ortaya çıkarak başarı sağlanması mümkün olmayacaktır (Yüksel, 2000: 144). Ne kadar çok azimli ve gayretli olsa bile çalışan her zaman aynı verimi elde edemez. Birçok işte yeterli bilgi ve yeterli tecrübeye ihtiyaç vardır. İşletmede çalışanlara verilen rollerin çalışan ile uyumlu olması ve kişiler tarafından nasıl algılandığı performansı etkileyen faktörlerdir. Verilen rol ile kişinin kendine verdiği değer arasında çatışma söz konusu olduğunda motivasyon olumsuz etkilenecektir. Çalışanlar kendilerinin ve diğer kişilerin performans ve sonuçlarını karşılaştırır, eşitsizlik veya adaletsizlik düşünülürse motivasyon etkilenir. Her durumda alınan ödül ve sonuçlar karşılaştırılır. Yöneticiler kişileri etkileyen içsel ve dışsal sonuçlara göre rol dağılımını gözden geçirmeli, çalışanlar ile ödüller arasındaki bağlantılar incelenmelidir (Turhan, 2011: 132-133).

Ümit kuramının bazı örgütsel koşullar ve gerçekler ile geliştirilmiş hali olan bu kurama göre ilk olarak kişinin kendi başarısını değerlendirmesinin sonucu onun doyumunu etkiler. İkinci olarak da örgütlerde çalışanın davranışını olumsuz etkileyen rol çatışmaları bulunur. Bu olumsuz durumdan çıkmak için iş görenin iş tanımları yapılmalı, yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir. Bu koşullar sağlanmadığında güdüleme ve başarıyı etkileyen rol çatışmaları ortaya çıkacaktır. Bu kuramda ödüller adil olmalı ve beklenen ile ödül arasında denge bulunmalıdır (Eren, 2012: 541-542).

### 1.2.2.3 Adams'ın eşitlik teorisi

Çalışanların iş ilişkileri sırasında yöneticilerinden eşit davranış görmeleri bu teoride önemlidir. Motivasyon seviyesini çalışma ortamında algıladığı eşitlik ve eşitsizlik duygusu etkileyecektir. Çalışan iş yerindeki çabasını ve karşılığında aldığı ödülü eşit konumdaki diğer iş arkadaşları ile karşılaştırmaktadır. Girdiler ve çıktılar arası oransal bir karşılaştırma yapılmaktadır (Can vd., 1995: 331).

J. S. Adams tarafından geliştirilen teori, çalışanların kendi aralarında ilişkilerde eşit davranış beklentisinin motivasyon aracı olarak kullanılabileceğini savunur. Çalışan kendini, eşit veya benzer iş yapan aynı statüdeki diğer çalışan ile elde edilen gelir ve kazançlar bakımından karşılaştırır. Sonuçlar eşit ise adaletli olduğunu ve daha çok çalışma ile kazancını artırabileceğini düşünür. Sonuçları kendi aleyhine olumsuz değerlendirir ise dengesizlikler, çatışmalar ve kırgınlıklar ortaya çıkar. Bu konuda bir standart ölçüm yoktur, sonuçlar kişiden kişiye farklı olacaktır. Bu değişimin sebebi algılamadır. Kişiler gördüklerini, duyduklarını farklı algırlar. Algılama süreci objeden, kişilerden ve konumdan etkilenir (Turhan, 2011: 134-136).

Yöneticisinin kendisine eşit davranmadığını düşünen bir çalışan, kendi ve başkalarının çabalarını azaltabilir, üretimi düşürebilir, daha yüksek ücret isteyebilir, işten ayrılabilir ve örgüt için olumsuz sonuçlara sebep olabilir (Çiçek, 2005: 23-24). İşletmelerde eşitlik teorisine göre motivasyon çalışmaları yapılması durumunda, işin özelliklerinin-sonuçların eşit olmasına özen gösterilmelidir. Yüksek performans gösteren çalışanların durumlarına uygun kazanımlar elde etmeleri diğer çalışanların motive edilmelerini sağlayacaktır.

Çalışanlar örgüte girdi olarak emekleri, zekâları, bilgileri, tecrübeleri ve yetenekleri ile birlikte ortaya çıkan başarılarını sunarlar. Karşılık olarak örgütten ödül olarak ücret, terfi, prim, ikramiye, sosyal haklar, yetki, iş güvenliği ve işyeri koşulları gibi kaynaklar almaktadırlar. Kişiler bu iki unsuru karşılaştırırlar. Eğer eşitlik bozulur veya dengesizlik oluşursa ödül adaletsizliğinden bahsedilir. Bu durum örgütte huzursuzluğa ve olumsuz duygulanıma sebep olur (Eren, 2012: 542-543).

### 1.2.2.4 Locke'un amaç teorisi

Motivasyonda kişisel amaçların önemli olduğunu savunan teori Gary P. Latham ve Edwin A. Locke tarafından geliştirilmiştir. Kişiler bir amaç

belirlediklerinde, bu amaca ulaşmak için daha çok çaba sarf etmektedirler (Günbayı, 2000: 42). Kişiler kendi değer yargıları ve çevreden gelen etkiler ile kendi bakış açısını oluşturur. Kendi bakışına uygun olan amacı bulup ona göre davranır.

Teoriye göre her bireyin açık ve bilinçli olarak amaç belirlediği düşünülürken, bireysel farklılıklar ve algı durumlarının kişiden kişiye farklı olması nedeniyle amaçlar farklı olabilir ya da amaç olmayabilir. Buradan hareketle her bireyin amacını belirleyip, bu amaca uygun politika geliştirmek zordur. Teorinin önemi ise, bireylerin amaçlarının belirlenip örgütsel amaçlara uyumlaştırmak konusunda yol gösterici olmasıdır (Eren, 2001: 522). Amacın gözlenebilmesi motivasyon kullanımını kolaylaştırır. İşletmelerde yönetici ve çalışanların ortak amaç belirlemeleri, ortak hedefe yönelmeleri çalışma isteğini artırıp çalışanı motive edecektir. Ortak amaca ne kadar ulaşıldığı ve çıkan sorunlar doğru bir iletişim ile çalışanlara iletilmelidir. Çalışan konu hakkında yeterince bilgilenirse yeni hedefler bulma ve problemin çözümü konusunda istekli olacaktır.

#### **1.2.2.5 Davranışçı yaklaşım**

Hayvanlar üzerinde araştırma yapan Pavlov ve Skinner, canlıların bir davranış sonucu haz duyduğunda bu davranışı tekrarladığını, acı hissi karşısında ise tekrarlamadığını ortaya koymuştur (Eren, 2012: 544-547). Bu teoride esas olan davranışın karşılaştığı sonuca göre şekil almasıdır. İnsan davranışının sonucuna göre bir davranışı tekrarlayacak veya terk edecektir. Sonuca göre davranışa yön verilmesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Buna göre, insan kendine haz veren davranışı tekrarlarken acı verenden ise kaçınır (Koçel, 2001: 528).

Çalışanın öğrenmesini, yani davranış değişikliğini desteklemek için olumlu ve olumsuz motivasyon uygulamaları beraber yürütülmelidir. Yöneticiler tarafından olumlu karşılanan davranışlar hemen öğrenilmekte ve tekrar edilmektedir, olumsuz ve ceza ile karşılanan davranışlar tekrar edilmemektedir (Eren, 2012: 544).

Yöneticiler çalışanların olumlu davranışını pekiştirmek için ödül, ücret, takdir ve benzeri yöntemler uygular. Olumsuz davranışta ise ceza, uyarı gibi yöntemler ile davranışın ortadan kaldırılması beklenir. Ya da olumsuz davranışa tepki vermeme veya görmezlikten gelme durumunda körelerek tekrarlamayacağı amaçlanır.

Bu teoriyi kullanan yöneticiler için dört yaklaşım vardır (Önen ve Tüzün, 2005: 62):

- a. Pozitif pekiştirme: Çalışanın beklenen yönde hareket etmesi durumunda geribildirim ve ödül almasıdır. İstenmeyen davranışta ise, herhangi bir tepki verilmemesidir. Takdir veya ödülle karşılaşmak için çalışan beklenen davranışı tekrarlayacaktır.
- b. Negatif pekiştirme: Beklenen davranışın sonucunda oluşabilecek olumsuz durumdan kaçınmayı kapsar.
- c. Ortadan kaldırma: Olumlu geribildirim ve ödülün verilmemesi sonucu davranışın ortadan kaldırılmasını amaçlar.
- d. Cezalandırma: İstenmeyen davranışın olumsuz bir geribildirim ile sonuçlanması durumunda davranışın terk edilmesi veya tekrarlanmaması beklenir.

#### **1.2.2.6 McGregor'un X ve Y teorileri**

Örgütsel davranışlar konusunda inceleme yapan McGregor, çalışanın işine bakış açısı, çalışma alışkanlıkları ve motivasyon faktörlerine ilişkin psikolojik yaklaşımlar konularında çalışmalar yapmıştır. Çalışan değerlendirmesinde, insan psikolojine ve motivasyonuna yönelik önce McGregor tarafından X, Y teorileri ve William Ouchi tarafından sonrasında Z teorilerini geliştirmiştir. X teorisi; çoğu kişinin işi yapmak istemediğini, mümkün olduğunca az iş yapacağını varsayar. Y teorisi, bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılmasını ve insana yönelik destekleyici yaklaşımı benimser. Diğer bir yaklaşım olarak ortaya çıkan W teorisinde ise insanların korkutulup cezalandırılarak çalışacağını varsaymıştır. Z teorisi daha çok Japonya'da uygulama alanı bulmuş ve personelin güvende çalışmasına, işletmeyi sahiplenmesine, ömür boyu istihdama dayanan motivasyon sistemidir (Çiçek,2005: 24-26).

McGregor'a göre X kuramında kötümser bir yaklaşım vardır. İnsanlar çalışmayı sevmez, çalışmadan iyi bir yaşam ister, yardım etmez, iyilikten anlamaz, yenilikçi değildir ve paylaşmak istemez. Kişilerin çalışma sebebi kişisel çıkarlarıdır, bunu dışında örgüt ile bağları yoktur. Bu kuramda insanları çalıştırmak daha çok maddi ödül ve maddi ceza ile mümkündür. Fakat Y Kuramında tam ters bir bakış açısı bulunur. Kurama göre insanlar iyidir, onları kötü yapan koşullardır. İyilik yapmaktan, yardımlaşmaktan ve paylaşmaktan hoşlanırlar. İnsanları motive etmenin yolu sadece maddi ödüller değildir, manevi ödül ve cezalarda etkilidir. Bunlar



çalışanlara hoşgörölü ve anlayışlı davranma, demokratik bir ortamda kararlara katılımlarının sağlanmasıdır. X ve Y Kuramlarını tamamlayan Z kuramı olmuştur. Reddin tarafından geliştirilen Z kuramı, insanların hem iyi hem de kötü olabileceğinden yola çıkar. Örgütte belirli bir amaç için çaba gösteren insanları doğru yöne yönlendirebilmek için çalışanların tanınması önemlidir. Çalışanları tanıdıktan sonra hangi motivasyon araçlarından etkilenecekleri ortaya çıkar. McGregor'un X ve Y teorileri, özünde insan ilişkilerinin önemini vurgular. McGregor'a göre organizasyonun performansının artırılması için iletişim, motivasyon, ödüllendirme, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir (Kaplan, 2007: 21).

### **1.2.2.7 Diğer yaklaşımlar**

İnsancıl yaklaşıma göre, insanların büyüme ve gelişmesine neden olan içgüdü motivasyon olarak nitelendirilmiştir. Motivasyon dışsal bir etki değil içten gelen pozitif bir eğilimdir. Her insanın doğuştan sahip olduğu büyüme ilkesi ve enerjisi sonucunda doğal güdüleyicidir. İnsancıl yaklaşıma göre her birey doğuştan değerlidir (Çiçek, 2005: 27-28).

DeCharms tarafından 1960'lı yıllarda ortaya atılan teoriye göre, içsel hazzın yüksek olduğu bir iş için ödeme vb. gibi bir dışsal ödüller ile desteklenmesi alınan toplam hazzın azalması ile sonuçlanır. Kişisel tatminin düşmesi ise güdülenmeyi azaltır. Bu görüş, DeCharms ve arkadaşları tarafından araştırılarak bilişsel değerlendirme modeli kurulmuştur (Can vd., 1994: 406). Bu yaklaşıma göre, insan dünya işlerini ve düzenini anlamak için içsel olarak güdülenir. Davranışsal yaklaşımın aksine içsel etkenler önemlidir. Kişilerin beklentileri, amaçları, değerleri ve ihtiyaçları farklı olacağından, içsel ihtiyaçlarını harekete geçirecek etkenler de farklıdır (Göncü, 2005: 29).

Motivasyona yeni bir boyut katan sosyal öğrenme yaklaşımı, davranışsal ve bilişsel yaklaşımları kapsar. Davranışlar çevresel değişkenler, bilişsel ve kişisel özelliklerin etkileşiminden sonra ortaya çıkar. Sosyal öğrenme yaklaşımına göre, kişinin amaca ulaşma beklentisi, amacın değeri ve bireyin işe yönelik tepkisi olmak üzere üç ana etken motivasyonu etkiler. İlk iki ana etken olumlu sonuç veriyorsa kişinin özgüveni gelişir. Geçmiş ve başkalarının yaşantılarına bakarak sonucu tahmin eder, sonuç olumlu ve yararlı ise motivasyon gerçekleşir (Çiçek, 2005: 28).

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYONU ARTTIRMAYA YÖNELİK ARAÇLAR

Üretim ya da hizmet sektöründe çalışan insanların, bazı dönemlerde bunalıma girdiği ve olumsuz duygulardan kurtulamadığı görülür. Gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde, makineleşme, kentleşme ve kötü çevre koşullarının etkisi altında, monotonlaşmış iş ve bireysel sorunlar eklenince işinden çıkılması zor bir durum oluşturur. Çalışanın verimliliğini etkileyen bu durumdan kurtulmasında yöneticilere ve liderlere önemli görevler düşmektedir. Çalışanını sorunları karşısında desteklemek çağdaş yöneticilerin sorumluluğudur. Örgütün başarısı yöneticinin başarısı ile doğru orantılıdır. Yöneticinin başarısı da, çalışanlarının verimliliği, üretkenliği, teknoloji seviyesinin yeterliliği, iş yaşam kalitesi ve işyeri ortamının huzurlu olması ile ilgilidir. Çalışanların başarısı doğru yönlendirmelerine ve motive edilmelerine bağlıdır. İnsan davranışlarının karmaşık yapısı, her türlü kültürel ve kişisel özelliklerden etkilenmesi motivasyon konusunda genel ilkelerin oluşmasını zorlaştırmaktadır. Bu noktada motivasyon yaklaşımları ve teorilerinin anlaşılmasını kolaylaştıran motivasyon araçlarının bilinmesi önemlidir (Çiçek, 2005: 30-31).

#### 2.1 Motivasyon Stratejilerinde Kullanılan Araçlar

Motivasyonu arttırmaya yönelik araçlar çoğu durumda insanların davranışlarının sonucu aldıkları geri bildirimlerdir. Bu araçların varlığı da yokluğu da geri bildirim olarak karşımıza çıkar. Bu sonuçların farkında olan bireyler davranış veya çalışmalarına ona göre yön vereceklerdir. Ulaşılabilecek hedefe yönelik davranışlar ödüllendirilmelidir. Ödüller çalışanların ihtiyaçları ve yapılan iş ile uyumlu olmalıdır. Uyum ne derece iyi sağlanırsa elde edilecek sonuçlarda iyi olacaktır. İnsanların bir çok davranışı olumlu ya da olumsuz motivasyon araçları yoluyla meydana gelmiştir. Her ikisinin etkisi uzun zamandır araştırılırsa da, olumlu motivasyon araçlarının etkisinin daha kalıcı olduğu düşünülür. İnsanlara ceza

verilmesinden çok ödül ile motive edilmesi tercih edilir. Çalışanlar belirli beceriler ile belirli işleri yeterli bir düzeyde yapabilirler, daha yüksek bir performans sergilemeleri için motivasyon araçlarının uygulanmasına ihtiyaç vardır.

Kişiler birçok açıdan birbirinden farklıdır. Buna göre onları motive edecek araçlar da farklı olacaktır. Psikologlar çalışanları emniyet arayan personel, mükemmellik isteyen personel, sorumluluk seven personel, saygınlık arayan personel ve herkes tarafından kabul görmeyi bekleyen personel olmak üzere altı ana psikolojik gruba ayırmaktadır. Çalışan bu özelliklerin birden fazlasını gösterse de bir özellik baskındır. Çalışanı motive edecek araçların seçiminde bu psikolojik durumlar önemlidir. İnsan, üretim faktörleri içinde en önemli ve en zor kontrol edilen faktördür. İnsanı harekete geçirecek motivasyon araçları ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak gruplandırılır (Çiçek, 2005: 31-32).

İşletmede çalışan personelin hangi motivasyon aracından etkilendiğini bilmek öncelikli ve önemlidir. Farklı motivasyon araçları uygulandıktan sonra sonuçları ölçülüp, denetlenip ve eksikleri giderildiği sürece verimlilik üzerinde etkili olur. Motivasyon araçları genellikle işletmenin bütününe uygulanmaktadır. Motivasyon araçlarının bireye göre farklı etkilerinin olması nedeniyle, yönetimin kişilere ve işletmeye uygun olan motivasyon aracını seçmesi gerekmektedir (Çeltek, 2004: 182). İnsanları güdüleyen nedenler saptanıp istekleri yerine getirilmeye çalışılarak, kişilerin hem kendi ihtiyaçlarını karşılama hem de örgüt amaçları için çalışmaları sağlanabilir (Eren, 2012: 497-501).

Örgütte motivasyon çalışması yapılacak ise yöneticilerin çalışanları ve çalışanların ilgi alanlarını çok iyi tespit etmesi gerekir. Çalışanını dinleyen ve izleyen bir yönetim, sunduğu olanakların çalışan üzerindeki etkilerini de gözlemleyebilir. Çalışan insanlar zaman ve kaynaklarını nereye harcadıklarını göstererek değerlerini ifade ederler. Anahtar motivasyon odakları daha çok harcadıkları zaman ve kaynakları ile bağlantılıdır. Kişiler ne kadar farklı ve benzersiz ise onları etkileyen motivasyon faktörleri de farklı olacaktır. Kişilerin en yüksek performansını ortaya çıkaracak ödül keşfedilip kişiye sunulmalıdır. Yöneticilerin bu konuyu irdelemeden bazı motivasyon faktörlerini çalıştırmaları, çoğu kez zaman kaybı ve ekonomik kayıp ile sonuçlanır.

## **2.1.1 Ekonomik Motivasyon Araçları**

Çalışan için en güçlü etken yaşamını ve ailesinin yaşamını sürekli kılacak yeterli geliri elde etmektir. Gelir kaynağı olan işini kaybetme endişesi işgöreni daha fazla çalışmaya teşvik edecektir. Buna bağlı olarak ekonomik motivasyon araçlarının etkinliği fazladır (Ertürk, 2000: 73).

Motivasyon araçları içinde sosyal yönden en kabul görmüş olan paradır. Çoğunlukla çalışanlara ne ile motive olacakları sorulsa birinci sırada para ve ekonomik araçlar yer alır. Örgütün parasal bir düzenleme yapması bile belirli bir süre sonunda motivasyonu artırmayabilir. Doğal olarak para tüm grubu etkilemiyordur. Para, genel motivasyon etkeni olarak en çok ve kolay ifade edilendir. Birçok yönetici de motivasyonun para ile sağlanabileceğine inanır. Sadece iş dünyası değil birçok alanda evde, sokakta her yerde para bir iş yaptırmak için en önce kullanılan araçtır.

### **2.1.1.1 Ücret**

Geleneksel kuramcılar ile birlikte günümüzde bir çok yönetici için de en güçlü motivasyon araçlarından biri olan ücret, çalışanın işe girişinde ve işteki devamlılığında etkilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 148).

Nitelikli işgücüne sahip olmak ve işgücünü örgütte tutabilmek için ücret düzeyi önemlidir. İşletmelerin rekabetinde önemli bir fark yaratan işgücüdür. Yaşamın devamı ve kişinin toplumsal yerini göstermesi bakımından ücret temel bir motivasyon aracıdır. Ücretin azalışı, artışı ve ödeme şekli motivasyon aracı olarak kullanılan uygulamalardır. Kişiler çalışacağı yere ve zamana karar verirken ücret en önemli belirleyicidir. Ücret, kişilerin beslenme, barınma ve giyinme gibi ihtiyaçlarının karşılanmasında birincil öneme sahiptir (Çiçek, 2005: 33).

Gelişmekte olan ve enflasyonu yüksek olan ülkelerde ücret diğer faktörlere oranla daha etkili bir araçtır. İşgören farklı alternatifler arasından daha çok ücreti yüksek olan işi tercih etmektedir (Alkış, 2001: 71).

### **2.1.1.2 Primli ücret**

Sabit alınan ücretin yanında çalışanın verimliliğini artırmak ve daha çok çalışmasını sağlamak amacıyla verilen ek ücret ve ödemelere prim denir. Prim sistemi; akort ücret sistemi, kazanç paylaşım, öneri ödül, riskli kazanç, kar paylaşım,

ikramiye, bonus ve kotalı prim modeli olmak üzere işletmelerde farklı uygulama şekilleri ile kullanılmaktadır. Primli ücret sistemi; üretim ve hizmetin miktar ve kalitesini arttırmayı amaçlayan, çalışanları ödüllendiren ve çalışmayanları çalışması yönünde motive eden yaygın bir motivasyon aracıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 220).

Ücretin parçası olan prim sisteminde adil bir uygulama yapılması motivasyonu artırıcı bir etkiye sahiptir. Performansın doğru ve adil bir şekilde tespit edilip her çalışana farklı uygulanması esastır. Aynı oranın düzenli olarak verilmesi sabit ücret gibi algılanmasına sebep olur. Belli kısma düzenli olarak ödenmesi ise bazı çalışanların desteklendiği düşüncesi ise çalışanların motivasyonunu olumsuz etkiler (Çiçek, 2005: 36).

### **2.1.1.3 Ekonomik ödüller**

Örgüt için önemli bir yenilik ya da buluş öneren çalışana parasal ödül verilmesi gibi çalışanları başarılı olmaları için yönlendirmek ve örgüte bağlamak amacıyla ekonomik değer taşıyan ödüller verilmesidir. Ödülün verilmesi konusunda zaman kaybedilmemesi ve başarı ile ödül arasında doğru bir orantı olması önemlidir. Bu konuda etkin ve titiz bir uygulama, çalışanı çalışmaya ve başarılı olmaya teşvik edecektir (Sabuncuoğlu, 1984: 232). İnsanın doğasında var olan yaratıcı ve yapıcı gücü bu motivasyon aracı açığa çıkarır (Şahin, 2004: 77).

Diğer ekonomik faktörlerde olduğu gibi bu sistemde de adil olmak önemlidir. Ödülü alan da diğer çalışanlar da ödül verilecek kişinin adil bir şekilde ve hak ederek seçildiğine inanmalıdır. Aksinin düşünülmesi bile çalışanlarda moral ve motivasyon düşüşüne neden olur. Ödül sisteminin eşitlik ilkesine uygun olması ödülü alamayan çalışanları motive edecektir. Bu teşvik sisteminde montaj gibi iş bölümünün aşırı olduğu örgütlerde başarıyı ortaya koymak zordur (Can, 2002: 200).

### **2.1.1.4 Kâra katılma**

Çalışanların işletme kârına katılmaları ile ekonomik kazanç elde etmeleri çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. İşletme başarısının ortağı olması, çalışanın daha istekli ve verimli çalışmasını sağlamaktadır (Aşıkoglu, 1996: 49). Kâr payı dağıtımı mükemmel bir motivasyon tekniğidir. Çalışmasının sonucunu pay olarak alan çalışan daha çok çalışmaya motive olur.

İşgörenlerin kâra katılımı 1800'li yıllarda Amerika, 1950'li yıllarda Avrupa'da kullanımı olan eski ve geçerli bir yöntemdir (Soykenar, 2008: 33). Sabit ücretinin yanı sıra genellikle şirket kârının %25 oranının çalışana ödenmesi şeklindedir. Bu uygulama çalışanla işletmenin bağına güçlendirerek çalışanın kârı artırmaya yönelik davranışta bulunmasını sağlar. Hedef, çalışanın daha çok çaba sarf etmesi ve mali güvenliğinin sağlanmasıdır (Yüksel, 2000: 231).

Kâr dağıtımı nakit olabildiği gibi hisse senedi dağıtımı yoluyla da olmaktadır. İşgörenin yönetime katılımının sağlanması açısından hisse senedi dağıtımı işletme için olumludur. Dönem sonu kâr payı dağıtımı olup olmaması çalışanın güvenini kaybetmemek açısından önemlidir (Alkış, 2001: 72).

#### **2.1.1.5 Sosyal haklar verilmesi**

Sosyal hakların verilmesi motivasyon aracından elde edilecek etkiyi, sosyal hakların verilme amacı, bu haklardan faydalanacak personelin belirlenmesi, nasıl uygulanacağı, sosyal hakların verilme esasları, bu konuda belirlenen yetki ve sorumluluklar, bütçe planlama ve tüm çalışanlara duyurulması uygulamaları belirler. İşletme, ekonomik koşulları elverdiği ölçüde çalışanlarının hayatını sosyal kolaylıklar ile ekonomik olarak desteklemektedir. Bu kolaylıklar, ulaşım için servis aracının sağlanması, yeterli ve kaliteli öğle yemekleri, çay servisi, özel sağlık sigortası, şirket ürünlerinden indirimli faydalanma, giyecek yardımı, araç tahsisi, hukuki ve psikolojik danışmanlık, burs ve kira yardımı gibi ekonomik etkili sosyal haklardır. İşletmeler zorunlu olmasalar bile çalışanına bu tür ekonomik katkılar sağlamaktadır. İnsan kaynaklarında rekabet artışı ile bu hakların daha da çeşitleneceği düşünülmektedir (Çiçek, 2005: 37-38).

#### **2.1.2 Sosyo-Psikolojik Motivasyon Araçları**

Günümüzde ekonomik araçların çalışanın motivasyonunu etkilediği düşüncesi terk edilmiş, psiko-sosyal araçların motivasyona olan etkisi birçok yönetici tarafından kabul edilmiştir. Yöneticiler çalışanlarının psiko-sosyal yapılarını iyi analiz edip, psiko-sosyal araçlardan etkin bir şekilde yararlanmaya çalışmalıdırlar (Aşıkoglu, 1996: 51-52).

### **2.1.2.1 Bağımsız çalışma imkânı**

Bağımsız çalışma imkânı bulan çalışanın kendine güveni artacak, işletme içinde grubun bir üyesi olarak değerli hissedecek, çalışmalarında daha verimli olacaktır (Alkış, 2001: 60).

Çalışma ortamında inisiyatif kullanma yetkisi olan ve bağımsız kararlar alabilen çalışanlar, kendini gösterme alanı buldukları için daha fazla çalışma isteği duyacaklardır. Bu nedenle bağımsız çalışma imkanı önemli bir motivasyon aracıdır (Çiçek, 2005: 42-43).

### **2.1.2.2 Güvenlik**

Güvenlik, kendine güvenme duygusunu da içerir. Çalışan, işin ne olduğu, nasıl ve kiminle çalışacağı ve sonuçta elde edeceği başarı gibi konuları bildiğinde güveni artacak daha çok çalışacaktır. Bu duyguyu yöneticiler oluşturur. Kendi yeteneğinden şüpheye düşen çalışan verimli olamaz. Çalışana sağlanacak sosyal güvence de güvenlik faktörü içerisinde. Emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm ve işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği sağlamak amacıyla sistemde mevcuttur. Çalışan açısından risklere karşı önlemler alınması motivasyon artırmak açısından önemlidir. Maddi unsurlar veya kendine güven motivasyon artışı için dolaylı etki eder. Fakat güvensizlik duygusu ile çalışan kişi, emeğini ve çabasını harcama eğilimini azaltır. Bu durumda güven duygusu ile çalışan ise enerjik ve gayretli görünerek daha verimli olabilir (Eren, 2012: 518).

### **2.1.2.3 Sosyal katılım**

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından olan sosyal katılım, işletmede çalışanların çalışmaya başlamaları ile birlikte oluşur. Kişiler sosyal grupların arasına katılarak, kişilerarası ilişkiler kurmaya çalışırlar. Çalışanlar, katıldıkları grupların kendi beklentilerini karşılayacağını düşünürler. Grup üyeleri iletişim ihtiyacını karşılarken oluşacak olumsuz durumlarda üyelerine destek ve yardımcı olurlar. Sosyal ihtiyaçlara cevap vermeye bir araya gelen gruplar, kendiliğinden ve plansız oluşur. Bağlılık duygusu kazandıran bu gruplar işletme birliğini de sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1984: 91).

Bunun dışında işletmelerin sosyal olanaklar sağlayarak, çalışanın boş zamanlarını sosyal faaliyetler ile doldurabilir(Sabuncuoğlu vd., 1998: 164):

- a. Sportif faaliyetler: Spor tesisleri kurmak, maç ve turnuvalar düzenlemek gibi.
- b. Geziler: Bilgi edinme veya kültürel-sosyal görgüyü artırmak amacıyla geziler düzenlemek.
- c. Kütüphane: Çalışanın kültürel ve mesleki bilgilerini artırmak amacıyla kütüphane kurmak.
- d. Özel gün ve eğlenceler: Çeşitli program ve organizasyonlar ile çalışanların paylaşımlarını artırmak.

#### **2.1.2.4 Terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları**

Terfi etkin kullanılan bir motivasyon aracıdır. Başarı gösterilmesi sonucu beklenen karşılıklardan biridir. Bunun nedeni ise takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının somut bir sonucu olmasıdır. Örgütler çalışanlarının bu ihtiyaçlarını terfi, yeni unvan ve maaş artışı ile karşılamaktadırlar. Maddiyattan çok statü ve saygınlığa dayalı bir konudur. Terfi, çalışana daha çok yetki ve sorumluluk yükler ve daha çok çalışmasını sağlar (Feldman,1983: 195).

Çalışana sağlanan eğitim olanaklarının etkin bir motivasyon aracına dönüşebilmesi, eğitime neden ihtiyaç duyulduğunun ve ne amaçlandığının belirlenmesi ile mümkündür. Yeni bilgilerin öğrenilmesi, tutum ve davranışların değişmesi ve iş doyumunun sağlanması gibi amaçlarla eğitime ihtiyaç duyulabilir. Bunların toplam sonucu olarak asıl amaç verimlilik (Kaynak, 1990: 99).

Son yıllarda nitelikli işgücüne sahip olmak için küresel olarak yaşanan rekabet ortamında insan kaynağının önemi artmaktadır. Bu koşullar nitelikli ve yetenekli insan kaynağını bulma ve elde tutma ihtiyacını doğurmuştur. İşletmeler nitelikli elemanlarını koruyabilmek için kariyer olanakları sağlanmalıdır. Kariyer yönetimi çalışması yapılarak, işgörende iş tatmini ve verimlilik artışı sağlanabilir. İşgücünün ihtiyaçlarının karşılanmasını ve amaçlarına ulaşmasını sağlayan kariyer çalışmaları, aynı zamanda örgüt geleceği için hedef koyma ve plan yapma fırsatını sağlar.



### **2.1.2.5 Yetki devri ve sorumluluk alma**

Yoğun olarak kullanılan motivasyon araçlarından olan yetki devri ve sorumluluk verme, çalışana karar alma, uygulama ve emir verme hakkı tanımaktadır. Yetki beraberinde sorumluluğu getirmektedir, bunlar birbirinden ayrılmaz kavramlardır. Yetki devri, yönetimde toplanan yetkinin örgütün faaliyetlerini yürütmesi için bazı kişi veya bölümlere devredilmesidir. Yetkiyi alan çalışan devreden amire işin yürütülmesi ve başarılması konularında sorumludur. Altta çalışanlara bağımsız çalışma ve kararlar alma hakkı tanınmıştır. Yetki devrinin sınırlarının açık bir şekilde belirlenmesi lazımdır. Yetki ve sorumluluk denk bir oranda devredilmelidir. Yetki devri, yöneticilerin iş bağlılığını sağlayarak verimliliği artırmak amacıyla kullandıkları motivasyon araçlarından biridir (Çiçek, 2005: 39).

### **2.1.2.6 Rekabet**

Yönetici tarafından çok dikkatlice kullanılması gereken bir psiko-sosyal motivasyon aracı olan rekabet, insanın doğası gereği var olan bir özelliktir. Rekabet, işin yoğunluğu ve monotonluğunu hissettirmeyerek, dinamizm ve enerji sağlayıp çalışma azmini ve verimliliği artıran bir araçtır. Çalışanın gelişmesinde olumlu etkisi olan rekabetin, örgüt içi işbirliğini bozacak şekilde kullanılmaması ve adil olması önemlidir. Çalışan, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını gidermek için iş arkadaşları ile rekabet içinde olacaktır (Çiçek, 2005: 41-42).

Rekabet tüm canlılarda ve onların çevrelerinde yer alan doğal bir özelliktir. Aşırısı yıkıcı etkiye sahipken, hiç olmaması veya az olması da itici güç oluşmaması nedeniyle durağanlığa sebebiyet verir. Rekabet yoksa işletme ve çalışanları kapasitelerinin altında çalışırlar. İşletmenin performansını kıyaslayabileceği bir rakibinin olmaması, işletme ve çalışanları için ciddi bir motivasyon sorunu oluşturur. İşletmelerde rekabetin, çalışanların birbirini engellemeyeceği fakat çalışmalarını geliştireceği bir zeminde tutulması gerekir. Aksi durumda aşırı ve engelleyici rekabetin maliyeti işletme ve çalışan için yüksek olur.

### **2.1.2.7 Danışmanlık hizmeti alma ve çevreye uyum sağlama**

Çalışanın verimliliği konusunda olumsuz etkisi olan iş ve özel yaşamı ile ilgili sorunlar, kişilerin üzerinde ciddi baskı ve şiddetli gerginliklere sebep olabilmektedir.

Bu tür sorunlar yaşayan bireyin örgüt için faydalı olması beklenemez. Bu sorunları çözmeye çalışanlara destek verme amacıyla işletmelerde danışmanlık hizmeti verilmesi, çalışanlara örgütün değerli bir parçası olarak hissettirecek ve verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Yeni işe başlamış bir personelin işe ve iş çevresine olduğu kadar, psiko-sosyal koşullara da uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyum sürecinin kısa olması personelin verimliliğini etkileyecektir. Yöneticiler çalışanların birbiri ile kaynaşması ve uyum içinde çalışması için gerekli tedbirleri almak zorundadır (Çiçek, 2005: 45).

### **2.1.3 Örgütsel –Yönetmel Araçlar**

Örgüt ve çalışanın birbirinden karşılıklı beklentileri vardır. Bireylerin kişilikleri ve ihtiyaçları çeşitli olduğundan örgütten beklentileri de farklıdır. Bunlar iyi iş yaşam kalitesi, terfi alma, saygı duyulması, değerli olma, yeteneklerini gösterme, başarılı olma ve kendini gerçekleştirme olanağı gibi unsurlardır (Sabuncuoğlu, 1984: 92).

#### **2.1.3.1 Amaç birliği**

Bu motivasyon aracı ile örgüt amaçları çalışan ve yöneticiler tarafından birlikte belirlenir. Çalışan amaca katılarak, sonuçlarla ilgili sorumluluk almaktadır. Personel amaçları ile örgüt amaçları arasında uyum sağlanarak, örgütün etkinliği ve verimliliği artırılırken, sorumluluk ve katkısı olan çalışanda iş doyumunu yaşar. Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlayan amaç birliği, çalışan herkesin tek bir amaç etrafında toplanıp, amaç için güçlerini ve enerjilerini harcamalarını sağlar (Dinçer ve Fidan, 1997: 273).

#### **2.1.3.2 İş zenginleştirme ve iş genişletme**

İş zenginleştirmede, çalışana daha çok sorumluluk ve özerklik verilmesi söz konusudur. Aynı işin sürekli ve monoton bir şekilde tekrarlanması, mekanik kontroller, otomatikleşmiş ve uzmanlaşmış işler, belirlenmiş yöntem ve teknikleri kullanma gibi nedenlerle çalışanlar üzerinde monotonluk, bıkkınlık, yabancılaşma, yeteneklerini ve varlıklarını gösterememe gibi birçok psikolojik etkiye neden olur. Bu nedenle çalışanın motivasyonu negatif yönde etkilenir (Oral ve Kuşluyan, 1997:

110). Çalışanlar, daha çok sorumluluk ve başarımlarını sağlayacak bir ortam verilerek kapasitelerini zorlayıp performanslarını artırma yönünde motive edilebilir. Bu çalışmada kişilere iş başarıma konusunda güven duyulduğu hissettirilir. İşin planlanmasında kararlara katılan çalışan işi daha fazla öğrenme ve geliştirme fırsatı bulur. Başarıma ve sahiplenme duygusu artınca işi yapma hevesi oluşacaktır.

Bir işin, personel tarafından daha kapsamlı ve ilgi çekici bulunabilmesi için birleştirmek veya birkaç işi aynı anda yapabilecek şekilde düzenlenmesine iş genişletme denir. Çalışanın yetenek, bilgi ve tecrübesini geliştirerek, motivasyonunu artırarak nitelikli işlerin elde edilmesi ve yüksek verimin alınması sağlar. Bu yöntemle örgüte maliyet olmaksızın yönetsel uygulamalar ile çalışan verimliliği ve etkinliği artarken, aynı zamanda motivasyon düzeyleri de artar (Çiçek, 2005: 59).

İşin yeniden düzenlenmesinde grup üretimi de bir yöntemdir. Grup üretimi otomasyona ek olarak işbirliği içinde çalışan grup üyelerinden oluşmaktadır. Temel amaç her bir çalışanın işi süresince tek ve devamlı bir işi yaparak, bir grubun işbirliği içinde çalışmalarına izin verilerek güdülenme artışının sağlanmasıdır (Giddens, 2000: 331).

Birden fazla işin bir araya getirilmesi durumuna iş genişletme denir. Monotonluğu azaltarak iş yapma isteğini artırır. Farklı işlerden oluşması nedeniyle iş çeşitliliği sağlar (Eren, 2012: 548).

### **2.1.3.3 İletişim**

Organizasyon içinde çok yönlü işleyen bilgi, emir ve haber yayılımını sağlayan bir süreç olan iletişim, işletmenin can damarıdır. Kişinin örgüt içi davranışlarını aldığı bilgi, emir ve haberlerin yanı sıra iletilen duygu ve düşüncelerde belirler ve yönlendirir. İşletme ile ilgili bilgi sahibi olmak, düşüncelerini rahatça üst yönetime iletebilmek çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını oluşturur. Bu nedenle iletişim çalışan motivasyonunu olumlu etkiler, kendine güvenini pekiştirir. Örgüt amaçlarını benimseyen ve örgütle özdeşleşen bireyin iş doyumunu artacaktır (Özgen vd., 2002: 341).

Çalışanları yeterince ve gerçekten dinlemek onları motive eden şeyleri öğrenmek için iyi bir yoldur. Aynı zamanda yöneticiler astları ile iletişim kurarak, onların isteklerini ve astları nasıl yönlendireceğini öğrenir. Yöneticisi ile iletişim içinde olan çalışan, kendini değerli hisseder ve işletme için daha çok çalışır.

Çalışanlarını dinlemek yönetici açısından onları daha iyi tanımak anlamına gelecektir. Çalışanın nasıl motive olacağını öğrenmek, onunla iyi bir iletişim ile sağlanabilir.

Günümüzde iletişim kanallarının sayısal ve özellik olarak arttığı, her koşulda istendiği anda teknolojik olanaklar ile istenilen sayıda mesajın paylaşıldığı koşullarda insanların birbirini dinlemesi zorlaşmaktadır. Çoğu zaman çalışanın yöneticiyi veya yöneticinin çalışanın dinlemesi mümkün olamamaktadır. Zaman faktörünün de etkisi ile kaliteli iletişim kurulamamakta, bu da çalışma dünyasında olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Birbirine karşı açık iletişim içinde olan örgütler yeniliğe, değişime ve sorunların çözümüne daha hızlı ve ekip halinde müdahale edebilmekte, örgütün büyümesi ve gelişmesi sağlanabilmektedir.

Kötü bir iletişim yönetimi ile çalışanları daha iyi olmaları konusunda motive etmek imkânsızdır. İletişimin kurulamaması çalışan ve yönetim arasında ne istendiğinin ve ne sonuç alındığının anlaşılmasına yol açar. Kendisinden ne istendiğini bilmeyen ya da yanlış bilen çalışan yaptığı işten sonuç alamayacaktır. Burada öncelik iletişimin düzeltilmesidir. İletişim iyi oldukça motivasyon sonuç verebilir.

#### **2.1.3.4 Yönetime ve kararlara katılma**

Örgütsel kararlarda çalışanın söz sahibi olabilmesi ancak kararların eşit ve özgür tartışma temellerinde alınabilmesiyle mümkün olur. Çalışanın kararlara katılımı, alt düzeyde etkinlik ve verimliliği etkilerken, üst yönetim düzeyinde ise etkili, sağlıklı ve gerçekçi kararlar alınmasını sağlar. Kararların alınmasında ve yönetimde söz sahibi olmak çalışanlar üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Yöneticiler astlarını ilgilendiren konularda çalışanların fikir ve isteklerini öğrenmeli ve alınan kararlarda bu fikirlerden yararlanmanın yollarını bulmalıdırlar. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve önemli bir motivasyon kaynağıdır (Eren, 2012: 524).

Çalışanlar işe katkılarının değerlendirilmesinden, önem verilmesinden hoşlanırlar. Bu durumda çalışanın kendine güveni artar, daha sıkı çalışmaya yönelirler. Çalışan kendisine ve fikirlerine değer verildiğini hissettiğinde, çalışmalarının dikkate alındığını düşündüğünde işe daha çok bağlanacak ve enerjisini işi için harcayacaktır. Yöneticiler bazı güçlerini çalışanlara devretmek veya

paylaşmak suretiyle, çalışanları motive ederler. Yetkilerini veya sorumluluğunu çalışanları ile paylaşan yöneticiler, çalışanların bilgi ve deneyimlerine güven duyduğunu ve değer verdiğini gösterebilir. Sahip olunan bu güç çalışanın emek ve enerjisini işine yönlendirmesini ve başarı için çabalamasını sağlar.

### **2.1.3.5 Performans değerlendirme**

Performans değerlendirme aracı, verimliliğin değerlendirilmesi amacıyla yöneticiler ve çalışanlar açısından önemlidir. Hedeflerin açıkça ortaya konması ve sonuçların ölçülebilir olması gerekmektedir. Örgütte ulaşılabilecek ve başarılabilecek hedefler net ve anlaşılır bir şekilde ortaya konmalı, çalışana bu konuda aydınlatıcı bilgi verilmelidir. Çalışan işin sonucunun nasıl ölçüleceğini, neye göre değerlendirme yapılacağını biliyor olmalıdır. İş sonucunda değerlendirme tarafsız ve gerçekçi yapılarak sonuçlar zamanında geri bildirim ile iletilir. Yöneticilerin, çalışanların hedefler doğrultusunda performans değerlendirmesinin sonucunda elde edeceği gelir veya kazanımları işin başında çalışanlar ile paylaşması gerekir.

Performans, çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde yapması gereken işleri yapmak suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Sonucun olumlu olması çalışanın başarılı ve yüksek performansa sahip olduğu, olumsuz olması ise başarılı olmadığı ve düşük performansa sahip olduğu anlamına gelir. Performans değerlendirmenin personelin uyarılması, ücretlerin belirlenmesi, eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi, kadro eksikliklerinin tespiti, kariyer planlaması ve geliştirilmesi, iş tasarımının denetlenmesi, geri bildirim alınması ve diğer sorunların çözülmesi gibi çok geniş bir kullanım alanı vardır (Özgen vd., 2002: 209).

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Kurumun çalışanlarının başarılı oldukları ve başarısız oldukları faaliyetleri bilmesi sonraki çalışmalarının düzenlenmesi ve çalışanların motivasyonu bakımından önemlidir (Kaplan, 2007: 59).

Performans değerlendirmenin motivasyon üzerinde olumlu etkilerinin olması için sürecin etkin yürütülmesi gerekir. Bu araçla çalışanın takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması bu sürecin doğal sonucudur. Bu değerlendirme sırasında çalışma sonucu hakkında yapılan bildirimler, çalışanın gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve çabalarının örgüt için önemli ve değerli olduğu anlatan mesajlardır. Performans değerlendirme süreci içinde yönetim ve çalışan arasında sürekli bir iletişim oluşur,

bu durum karşılıklı beklenti ve isteklerin açık bir şekilde paylaşılmasını sağlar. Bu ortam herkesin görüşlerinin alınması ve sorunlara çözüm bulunması bakımından uygun bir zemin oluşturur. İşi hakkında söz sahibi olabilen, sorunlarını ifade edebilen ve işini sahiplenen çalışanın motivasyonu olumlu etkilenecektir (Kaplan, 2007: 64).

### **2.1.3.6 Kalite kontrol çemberleri ve toplam kalite yönetimi**

Kalite çemberleri ilk kez Amerika'da başlatılmış, Japon firmalarında uygulama alanı bulunmuş ve 1980'lerde Batılı ülkelerde tekrar önemli olmuştur (Giddens, 2000: 332).

Anthony Giddens Sosyoloji kitabında, kalite çemberlerini düşük ve yüksek güven sistemlerini incelediği grup üretimine örnek olarak vermiştir. Çalışanların yaptıkları işlerin tanımlanması, yöntemler ve problemlerin çözümü için söz sahibi olabilmelerini sağlayan, çalışanı işinin uzmanı kabul eden bu sistem, çalışanın motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir.

Kalite çemberleri, gönüllü veya görevli, 4-15 kişilik çalışma gruplarıdır. Kişilerin fiziksel çabalarının yanı sıra, akıllarını ve yaratıcılıklarını kullanmaları istenir. Gruplar problem çözerken, bilgilerini ve fikirlerini tartışırken kendi bilgi ve becerilerini geliştirirler. Çalışanlar bu uygulama ile tüm dikkatini işine ve iş yerine yönlendirir, bu durum işte kalite ve verimliliği artırır. Kalite kontrol çemberi uygulanmasıyla finansal tasarruf sağlanmakta, etkinlik ve verimlilik artmakta, işe bağlanmada, kişilerin moral ve motivasyonunda artış, kişisel gelişim sağlanmakta, iş kazaları önlenip yönetimle iletişim gelişmekte, grup üyelerinin öneri ve yaratıcı fikirleri artmakta, işe devamsızlıklara engel olunmakta ve çalışanların iş doyumunu sağlanmaktadır (Pakdemirli, 1994: 2).

Çalışma ilkeleri, organizasyonların başarısı için temel unsurdur. Bu ilkeler müşteri odaklı olup daha iyi ve kaliteli üretim, çalışan ve müşteri mutluluğu içindir. Çalışma ilkeleri müşteri ve insan odaklı olmalı, amaçları, süreçleri ve araçları ile bir bütün, sürekli iyileştirme ve gelişme yönünde dinamik bir sistem oluşturmalı ve çalışanların sürekli katkısı ile yeniliğe açık olmalıdır. Çalışanların ve liderlerinin ekip duygusu içinde işletme için emek harcaması ve başarının peşinden koşması çalışan motivasyonunu artırıcı en önemli etkenlerden biridir (Çiçek, 2005: 53-55).

### **2.1.3.7 Fiziksel çalışma koşulları**

Çalışanın iş gördüğü fiziki çevre ve temas ettiği kişilerin tümünü anlatan fiziksel çalışma koşulları, sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı ve görsel olarak estetik olmalıdır. Fiziksel şartların iyi olması çalışan üzerinde motivasyonu artırıcı bir etki etmektedir. Düzen ve temizlik temel koşulken, iyi uygulamalar çalışanı işe ve işyerine bağlayacaktır. Çalışma şartlarının çalışanın istediği yönde iyileştirmeler yapmak, belirgin bir şekilde çalışanın motivasyonu ve verimliliğini artıracaktır (Çiçek, 2005: 34).

Çalışma ortamında insanlar bazı temel araç ve gereçlere ihtiyaç duyarlar, eğer bu araçlar temin edilemez ise çalışanlardan yüksek performans beklenemez. Belirli fiziksel olanak, araç ve gereçlerin hazır olması, çalışma ortamında bulunması gereklidir.

### **2.1.3.8 Esnek zaman uygulamaları**

Esnek çalışma saatleri uygulamaları, motivasyonu yükselten ve verimi artıran yönetsel bir motivasyon aracıdır. Çalışan sınırlı zaman koşulları yüzünden strese girmemekte, en verimli olduğunu düşündüğü zaman diliminde çalışabilmektedir. Bu uygulama ile başka işler için zaman bulabilen çalışan, stres yaşamaya bağlı verimsiz olmaktan kurtulmaktadır. Bu uygulama, özellikle çalışan kadınlar, yaşlılar ve öğrenciler için istihdam olanağı sağlar. Çalışanın iş yüküne göre ayarlayabildiği çalışma zamanı, kendini daha bağımsız hissetmesine sebep olur. Çalışma süresini kendi belirleyen çalışan zamanını daha verimli kullanabilir. Sonuç olarak zaman baskısı olmadan kendi çalışma saatlerini ayarlayabilen çalışanın iş verimi ve motivasyonu yükseleceğinden, bu uygulama işletme ve personel için avantajlı olmaktadır (Çiçek, 2005: 48-49).

### **2.1.3.9 Personele iş güvencesi ve manevi ödüllerin verilmesi**

Motivasyona etkisi bakımından iş güvenliğinin olması, iş kazaların azalması ve iş doyumunun sağlanması açısından önemlidir. Fakat iş güvenliğinin olmaması ise motivasyonu ortadan kaldırabilir. Kendisine değer verilmediği ve ihmal edildiği hissine kapılan çalışan, emniyet ve güvensizlik duygusu ile işten uzaklaşacak ve olumsuz sonuçlara neden olacaktır. İş güvenliği ile kendisini değerli hisseden

çalışanın iş doyumunu artırıp yönetimi de kolaylaştırır. İş ve iş yerinin güvencesi çalışanın önemli beklentilerindedir (Özgen vd., 2001: 334).

Çalışanların işletmeye bağlanmasında ve işe özendirilmesinde başarı gösterenlere manevi değeri olan ödüllerin verilmesi etkilidir. Bu ödüllerin duyurulması ve toplantılarda verilmesi başarılı olan çalışana onurlandırarak, diğer çalışanları başarılı olmaları yönünde motive eder (Çiçek, 2005: 50). İş dünyası manevi ödüllere çok sıcak bakmamaktadır. Motivasyon yöntemi olarak öncelikle çalışanın korkutulması, sonra ise kendilerini iyi hissetmeleri için başarı belgeleri veya işletme logolu küçük hediyeler vermektir. Eski dönemlerde çalışanlar ödül olarak para ve ekonomik değeri olan kazanımlar elde ederken, ekonomide küçülme uygulamaları sonucunda işletmeler para ve iş güvencesi gibi araçları bırakıp yeni motivasyon araçlarına yönelmişleridir. Çalışanlar için bu araçlar etkileri verimli iş yapmaktan çok iş yerinde daha çok vakit geçirip, daha az iş yapmaları ile sonuçlanır (Akın, 2002: 76-79).

Bir işletmede çalışmak veya örgütün parçası olmak da manevi bir ödül olarak kabul edilebilir. Örgütün sahip olduğu değerler ve şahsiyeti, isim yapması veya yaptığı işin kalitesi çalışan açısından bir gurur hissi verebilir ve örgüte bağlılık artar. Çalışan bu özellikteki bir organizasyon içinde olmaktan övünç duyup motive olabilir.

### **2.1.3.10 Takım çalışması**

Takım çalışmasının başarısını getiren en önemli etkenler kişilerin bireysel başarı peşinden koşmasından ziyade kurulmuş olan takımın içindeki dayanışma ve işbirliğini üst seviyede tutmasıdır. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için takımı oluşturan bireylerin birbirini tanıması, kaynaşması ve iletişim içinde olmaları ile takım üyelerinin başarı için birbirini motive etmeleri söz konusudur. Grup yapısının ortaya çıkmasıyla yapılan çalışmalar ve görevlerin başarılanması sonucu kazanılan özgüvenle takım üyeleri yeni hedefler için motive olurlar. Takımın seviyesini her bir üyenin gösterdiği etkinlik ve verimlilik belirler. Örgüt çalışanlarının motivasyonunda takım çalışmasının önemli bir yeri vardır (Balcı, 2014: 145).

Takım oluşturmak, bir örgütün bir kısım görevlerini yerine getirmesi ve örgütün amaçlarına ulaşması yönü ile önemlidir. Yönetici; etkili bir örgüt için takım kurmayı, takım amacına uygun olarak yönetmeyi, çatışmaları önlemeyi ve takımlar arası koordinasyonu çok iyi yapmalıdır (Gökçeğöz, 2000: 271).



### 2.1.3.11 İş tasarımı, iş değiştirme ve iş basitleştirme

Bir işin ya da üretimin yapılabilmesi için gereken iş ve sorumlulukların, iş yeri ve yönteminin önceden belirlenmesi işlemine iş tasarımı denir (Barutçugil, 1988: 200).İstek ve ihtiyaçları farklılık gösteren kişilerin bazı istekleri daha çok etkili ve motive edicidir. Motivasyon kuramlarına dikkat edilerek yapılan iş tasarımları, işi yapanın isteklerini karşılayacağı için çalışanın motivasyonunu artırıcı etki yapmaktadır (Oral ve Kuşluvan, 1997: 108).

İşteki monotonluk ve sıkıcılığı ortadan kaldırmak için bazı örgütlerde çalışanı bir işten diğerine geçirmek veya kısa dönemlerde farklı işlerde çalıştırmak biçiminde uygulanan iş değiştirme, çalışanın bilgi ve becerilerinin aktif kullanımını sağlayarak, işten bıkmasına engel olmaktadır. Çalışanların psikolojik sorunları üzerinde etkili bir tekniktir (Can vd., 1995: 158). İşlerin monotonluğu yüzünden kaybedilen performans, çalışana farklı veya zor işler verilerek tekrar kazanılmaya çalışılır. İşin zorlayıcılığı azaldığında veya çok uzun zaman aynı iş yapıldığında harcanan emek azalır. Bunun sonucunda işin kalitesi düşeceğinden verimlilik azalır. Bu eğilim kişiden kişiye farklı olsa da, yönetimin bu konumdaki çalışanını belirleyip daha iyi performans göstereceği işlere yönlendirmesi de motivasyonu artıracaktır. Yeni ve zor işle görevlendirilen personelin işi yapması sırasında desteklenmesi gereklidir.

İş basitleştirmede ise, Taylor'un bilimsel yönetim düşüncesine dayanılarak, üretimin dört ögesinin uygunluğunun verimi artıracığını ifade edilmiştir. Bu ögeler işe uygun insan, araç, zaman ve beceridir. Sonuç olarak bir işi yapmanın tek ve en iyi yolunu bularak verimliliğin artışı hedeflenmiştir. İşlerin en az uğraşla, en az zamanda yapılması ve gereksiz hareketlerin kaldırılması amaçlanır. Bu nedenle hareket ve zaman etütlerine ihtiyaç duyulur (Altınöz, 1997: 104). Kişinin yapabileceği ve uzmanlaşabileceği kadar işi kolay hale getirmektir. Bu çalışma ile verimliliğin artması hedeflenir. Olumsuz tarafı ise sürekli ve basit bir işi yapan iş görenin iş yapma isteğinin azalması ve işten uzaklaşmasıdır.

Bir iş veya hedef ne kadar basit olursa etkinliği o derece artar ve sonuçlarda o derece olumludur. Bir çalışan bir işi iyi yapıyor diye ondan birden çok iş isteyerek motive edilemez. İşlerin karmaşıklaşması çalışan kişinin de motivasyonunu olumsuz etkileyecektir.

### 2.1.3.12 Liderlik

Grubun bir üyesi olan liderlerin, diğer üyelere farklı olarak grup üyelerini örgütleme, planlama, ikna etme, harekete geçirme ve motive etme yetenekleri daha fazladır. Kişilerin tek başlarına yapamayacakları faaliyetleri grup veya örgüt olarak yapma istekleri durumunda planlanan işin yapılmasında ekibi yönetip, motive edecek bir lidere ihtiyaç duyulur (Çiçek, 2005: 66).

Lider örgütlerde iki önemli fonksiyona sahiptirler. Birincisi, amaçların belirlenmesi ve böylece hangi davranışın ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi ise arzu edilen davranışlar için çalışanların desteklenmesi ve amaca ulaşması ile ödülleri artırılmasıdır. Liderin davranışlarının izlenmesi ancak bu davranışın tatmin edici olmasına ve ödüle ulaştırma olasılığına bağlıdır. Liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği ve başarılı bir sonuç için gereken faaliyetleri desteklediği ölçüde güdüleyici olmaktadır (Eren, 2012: 459).

İyi bir lider ekibinin hedefleri olması konusunda çalışmalıdır. Hedefleri olan insanlar kendilerini motive edecekleri için daha başarılı olurlar. Liderler örgütte motivasyon için uygun ortamı oluştururlar. Örgüt içindeki herkes işletmede kendini değerli hissetmeli, beklentileri ve umutları olmalı, işletme için sorumluluk duymalıdır. Fikirleri önemsenen örgüt çalışanları, kendilerini yetiştirip sorunlara iyi çözümler bulma konusunda güdülenirler. Lider de çalışanları için örnek olmalıdır. Bu ortamda çalışanların motive olmaları daha kolay sağlanabilir. Çalışanın desteklenmesi için lider daima yardım etmeye, destek vermeye hazır olmalıdır (Eren, 2012: 463).

Lider iyi bir motive edici olmalıdır. Gerçek bir lider olmak; ekipteki herkesin örgüt konusunda söz sahibi olmasını ve işbirliğini sağlamak, zamanını ayırmak, iyi bir dinleyici olmak, düşünceli davranmak ve gerektiğinde hakkını vermek yani takdir etmekle mümkündür. Bu özellikleri taşıyan bir lider doğal olarak motivasyonu sağlar. Lider, örgütte çalışanlardan gelecek teklif ve önerilere açık olduğunda daha etkili olur. Düşüncelerine ve kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanlarda işletme için yararlı olmak için daha etkin çalışır. Son yıllarda liderlik tanımı yönetme eyleminden çok kolaylaştırmaya dayanmaktadır. Bu süreç daha çok kişilerin kendi iradelerine yönlendirme, kendilerini yönetmelerine ve işi benimsemelerine olanak sağlar. İnsanlar kendi çaba ve başarılarının sorumluluğunu alır, gelişme için lider sadece yol gösterir. Çalışanların ihtiyaç duyduğu cesaret ve desteği verip, elde edilen

işin hedefe ulaşmasının kontrolü şeklindedir. Grup içi gerilim ve çatışmalar ortadan kalkıp yerini yüksek çalışma gücü ve motivasyona bırakmaktadır (Eren, 2012: 463).

### **2.1.3.13 Diğer motivasyon araçları**

Çalışanlar yaptıkları işlerin sonuçlarından haberdar olmak istemektedirler. İyi ya da kötü bir geribildirim almak çalışanı motive edecektir. Yaptığı herhangi bir çalışma sonucu hiçbir sonuç almayan ya da geribildirimle karşılaşmayan çalışan, bu çalışmayı tekrar yaparken bir önceki kadar önem vermeyecek veya dikkat etmeyecektir. Çalışanın zaman algısı da bu konuda belirleyicidir. Her çalışan aynı düzey sabrı göstermeyebilir, bunun sonucunda geç kalmış bir geribildirim değerini yitirebilir. Bilgisayar literatüründen alınan geribildirim terimi, başarılı bir motivasyon çalışması için elzemdir. Çalışanlar yaptıkları işte ne derece başarılı olduklarını öğrenecek kadar geribildirime ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar, ulaşacakları hedef ile aralarındaki farkı anlamak isterler. Geribildirim fazlası da çöküşe sebep olur. Verilecek bildirim dozu ayarlanmalıdır. Çok az veya yetersiz olduğunda ise yanlış yönlendirmelere ve zaman ve para kaybına sebep olur. Yönetici, örgütün hedefine uygun olarak düzenli zaman aralıklarında ve etkin geribildirim yapmalıdır. İnsanlara pozitif geribildirim yaparken, gerektiği kadar övgü ve cesaret vermeye, kişi ile değil işle ilgili olumlu tarafları ortaya koyarak gerçekçi ve dürüst bildirim yapmaya dikkat edilmelidir. Zaman geçirmeden ve aşırılığa kaçmadan yapılmalıdır. Gereğinden çok övgü yapılırsa beklenen etki ters yönde gerçekleşir. Övgü ve takdir motivasyon için kullanılan en iyi araçlardandır. Olumlu ve olumsuz geribildirimleri üst üste vermek beklenen motivasyon etkisini ortadan kaldırır. Negatif bir geribildirim bazı kişileri başarıya yönünde motive edebilir. İnsanlar genel olarak eleştirilmekten hoşlanmazlar, çok az bir kısımda olumlu bir yönde etki eder.

Örgütlerde bir çok durumda paradan daha değerli motivasyon araçları vardır. Bunlar karşılıklı güven, sevgi, saygı, rahat çalışma ortamı ve iş yaşam kalitesi gibi örneklendirilebilir. Başarının övgü ile takdir edilmesi önemli bir motivasyon faktörüdür. Özgüveni, vizyon ve misyonu olmayan, hedeflerini ve amaçlarını belirleyemeyen insanların kendileri ve başkaları için katkılar yapması çok zordur. İç motivasyon insanları başarıya götüren bir kavramdır. İşletmeler; üstün başarılı veya uzun süreli çalışanları takdir, plaket gibi manevi ödüller ile ödüllendirirler. Bu durum ödül alan personeli daha çok çalışmaya teşvik edecektir. Çalışanların başarılarının

paylaşıldığı dergi, gazete gibi yayınların çıkarılması örgüt içi iletişim ve bağlılığı sağlayarak çalışanların motivasyonunu yükseltebilir (Çiçek, 2005: 69).

Diğer bir önemli motivasyon yolu ise yöneticinin çalışandan istediği çalışma ve örgüt standartlarını uygulaması ve göstermesidir. Yönetici şirkete bağlılık göstermiyorsa çalışandan bu bağlılığı beklemesi mümkün olmaz. Sonuç, verimsiz bir çalışma ortamıdır.

İşletmelerde çalışanlara dair alınan kararların büyük bölümü sendika ile yapılan sözleşmelerin sonuçlarındandır. İnsan gücünün sürekliliği ve verimliliği sendika ve yönetimin iyi ilişkiler kurmasına bağlıdır. Çalışan sayısının çok olduğu örgütlerde işveren çalışan iletişimi kopmaktadır. Bu noktada iletişim sendikalar aracılığı ile sağlanabilir. Çalışan işyerindeki kararlara katılımını veya etkileme şansını sendika aracılığı ile yapabilir. İş koşulları, iş çevresi ve iş yaşam kalitesi sendika sayesinde çalışanın istediği doğrultuda düzenlenir (Özgen vd., 2002: 352).

Her geçen yıl içinde örgütlerde çalışanlarda değişim içindedir. Eski yıllarda işe yarayan motivasyon faktörleri yeni dönem çalışanları etkilememektedir. İnsanlar değiştikçe doğal olarak ihtiyaçları da farklılaşacaktır. Yönetim çalışanın gerçek ihtiyaçlarını öğrendiği oranda motivasyon konusunda etkin ve başarılı olacaktır.

İşi yapanın iş konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olması, çalışandan beklenen iyi performansın ön koşuludur. Bu nedenle işin gerektirdiği bilgi çalışan personele sağlanmalıdır. İyi bir performans, bilgi yanında beceri ve tecrübeye de ihtiyaç duyar. Çalışanların yaptıkları işte iyi olmaları için bu olanakların sağlanması önemlidir.

## **2.2 Sağlık İşletmeleri ve Sağlık Personelini Motive Eden Faktörler**

Sağlık sektöründe her geçen gün daha verimli ve kaliteli hizmet verebilme yarışına dönüşen sağlık işletmelerinin en önemli kaynağı çalışanlardır. Sağlık hizmetini alan da sunan da insandır. İnsan merkezli bir hizmet olması nedeniyle özellikle personelin çok iyi anlaşılması ve ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir. İşletme genelinde farklı meslek grupları dolaylı ya da doğrudan hizmet vermektedir. Bu nedenle sağlık sektöründe motivasyon uygulamaları da çeşitli olmalıdır.

## 2.2.1 Sağlık İşletmeleri ve Sağlık Hizmeti

Sağlık, toplumun tümü için gerekli olan bir olgudur. Dünya Sağlık Örgütü sağlığın tanımını; yalnızca hastalık ya da sakatlık durumunun olmayışı değil, aynı zamanda bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali olarak yapmıştır. Sağlık hizmetleri amaç ve uygulama bakımından koruyucu ve tedavi edici olmak üzere iki şekilde verilmektedir. Her geçen gün teknolojinin de aktif olarak dâhil olduğu ve geliştiği sağlık hizmetleri daha çok emek yani işgücü yoğun bir uygulamadır. İyi ve istenen kalitede bir hizmet sunumu, motive edilmiş ve yetenekli sağlık profesyonelleri ile mümkündür.

Hastaneler, sistem yaklaşımı felsefesiyle çevrelerinden girdi alan ve bu girdileri alt sistemlerin etkileşimi yoluyla hizmete dönüştürüp çevresine çıktı veren açık sistemler olarak tanımlanmıştır. En önemli girdi hasta ve en önemli çıktı ise hasta bakımı ve tedavidir. Hastanelerin amacı, sağlık hizmetleri üretmek yoluyla birey ve toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesinin sağlanmasıdır (Kavuncubaşı vd., 2011: 12-13).

Sağlık kurumlarının işlevlerinin genişlemesi yapısının karmaşık olmasına yol açmaktadır. Bu kurumlar, kuruluş yerinden verimliliğine kadar diğer işletmelerden farklı bir yapıya sahiptir. Sağlık hizmetleri kamu, üniversite ve özel sektör tarafından sunulmaktadır. Örgüt yapısı işletme özelliği olarak farklıdır. Kamu örgütleri tüm toplumun hissedarı olduğu, yanlış uygulamaların bedelini tüm toplumun ödediği, yönetimin devlete ve millete karşı sorumlu olduğu bir kurumdur.

Üniversite sisteminde ise yönetim daha özerk bir anlayışla ilgili üniversitenin anabilim dalına veya rektöre karşı sorumlu olup, yanlış uygulamalarda ise hizmet alan ve kurumun etkilendiği bir sistem söz konusudur.

Özel sektörde, yönetim işletme sahibine karşı sorumlu fakat kamu denetimi de söz konusudur. Hatalı uygulamalarda müşteriler ve işletme sahibi etkilenir. Özel sektörde hizmeti vermeme ve işletmeyi kapatma yapılırken, diğerlerinde bu mümkün değildir.

Özellikle sağlık gibi hassas ve tüm toplumu etkileyen bir hizmet sektöründe, hizmetin devamlılığı gerekir. Hizmeti alanın da, sunanın da insan olması bu sektörün daha anlaşılması güç yanlarıdır. Deprem, yangın ve savaş gibi her koşulda gece, gündüz ve tatil zamanı gibi her zaman diliminde ve her yerde sunulan sağlık hizmetlerinin ertelenemez oluşu, bu hizmet sektörünün özellikle çalışanlar açısından zorluğudur.

Sağlık hizmetlerinde istenen kalite ve verimliliğin sağlanması ancak, sağlık personelinin sorunlarının anlaşılması ve çözümlenmesi ile mümkündür. Sağlık hizmetinin temelini oluşturan meslek grubunun motive olması, hizmet kalitesi ve standartları için önemli bir yere sahiptir.

Hastaneler toplumun ihtiyacı olan sağlık hizmetini karşılayan, emek yoğun teknolojiye sahip işletmelerdir. Verilen hizmetin büyük bir kısmı insan gücü ile sağlanır. Bu koşullar altında faaliyetlerinin başarısı çalışan personele bağlıdır. Hastanelerde farklı görevlerde, farklı meslek grupları çalışmaktadır. Hastanenin istediği amaçlara ve başarıya ulaşabilmesi bu meslek gruplarının motive edilmesine bağlıdır. Bu grupları motive edebilmek için beklentilerinin bilinmesi gereklidir (Özer ve Bakır, 2003: 117-122).

### **2.2.2 Sağlık Personelini Motive Eden Faktörler**

Geleceğe dönük ve başarı isteyen her işletmenin elinde bulunan en önemli güç insandır. Bu insanlar motive edilmiş, doyumlu, morali yüksek, hedeflerini ve amaçlarını bilen, bunlara ulaşmak için çaba harcayan, çalıştığı kurumu kendi işletmesi gibi gören, iletişim kurabilen, kendi amaçları ile örgütün amaçlarını birleştiren insanlardır (Soykenar, 2008: 54).

Sağlık kurumlarında görev yapan personelin işini iyi yapması, kurumun amaçları için çaba sarf etmesi sağlık yöneticilerinin sorumluluğudur. Hizmet sektörü olan sağlık işletmelerinin en önemli kaynağı işgücü olup, sağlık kurumunu verimliliği sağlık profesyonellerine bağlıdır.

İnfal ve Bodur (2011), Konya ili Üniversite hastanesi ve Sağlık Bakanlığı hemşireleri üzerinde hangi motivasyon araçlarına önem verdiklerinin belirlenmesi amacıyla çalışma yapılmışlardır. Bu çalışma sonucunda hemşirelerin en önem verdikleri motivasyon araçları 1. iş güvencesi, 2. sosyal güvence, 3. yöneticilerinin değer vermesi, 4. işini severek/isteyerek yapma, 5. işin toplum tarafından saygı görmesi iken; en az önem verilen motivasyon araçları 1. rekabetin olduğu bir iş dalında çalışma, 2. sendikal faaliyetlerin işletmece önemsenmesi, 3. iş dışında çalışma arkadaşlarıyla ortak yönlerinin olması, 4. kurum içinde rehberlik faaliyetlerinin verilmesi, 5. iş dışında kurumun sunduğu imkan ve aktiviteler şeklindedir. İnfal ve Bodur'un çalışmasında, hemşirelerin en çok önem verdiği ve en az önem verdiği motivasyon araçlarına yönelik üniversite ve devlet hastanesi

açısından yapılan karşılaştırmada ilk beş araç benzerlik göstermektedir (İnfal ve Bodur, 2011: 78-79).

Altun ve Bahçecik (2009)'in çalışmasında ise hemşireleri motive eden faktörler arasında “iş güvenliği” farklı sırada olsa da sıralamada ilk beş içindedir. Araştırmalarını İstanbul ilindeki üniversite, özel ve devlet hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde yapmışlardır. Üç farklı kuruluş için birinci sırada sorumluluk duyma vardır. Üniversite hastanesi için sırasıyla ilk beşte sorumluluk, üstlerle ilişkiler, işin kendisi, iş güvenliği ve astlarla ilişkiler vardır. Devlet hastanelerinde ise sorumluluk, iş güvenliği, işin kendisi, ücret ve başarı yer almaktadır. Özel sektörde motivasyon faktörlerinin sıralamasında sorumluluk, ücret, başarı, iş güvenliği ve çalışma şartları bulunmaktadır. Çalışma yapılan hemşireler tarafından iş zenginleştirme faaliyetlerinin iş memnuniyetini artıran bir motivasyon aracı olarak görüldüğü bulunmuştur (Altun ve Bahçecik, 2009: 76-83). Tüm sektörlerde çalışan hemşireler için ilk sıralarda sosyal güvenceye sahip olmanın önemli olması, daha çok yaşanan toplumda iş sahibi olmanın çok önemli olması ve işsizliğin olması ile yakından ilgilidir.

Dieleman ve diğ. (2003), Kuzey Vietnam kırsalında sağlık çalışanları için motivasyon faktörlerinin tanımlanması üzerine yaptıkları çalışmalarında, çalışma motivasyonunun hem finansal hem de finansal olmayan faktörlerden etkilendiğini tespit etmiştir. Sağlık çalışanları için temel motive edici faktörler meslektaşları ve toplum tarafından takdir edilmek, düzenli iş, düzenli gelir ve eğitim olanaklarıdır. Kişiyi olumsuz etkileyen faktörlerin ise düşük maaş ve zor çalışma koşulları olduğu görülmüştür (Dieleman vd., 2003: 1-3).

Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeylerine etki eden faktörler üzerine yapılan araştırmada yöneticilerle ilişkiler, yaptığı işin önemi, işte yeni beceriler kazanabilme, kurumun ilke ve amaçlarını benimseme, mesleğini severek yapma, işin garantili bir gelecek sağladığına inanma, iş arkadaşlarıyla birlikte çalışmanın verimli çalışmaya etkisi, çalıştığı iş için bilgisinin yeterliliği ve çalıştığı iş için tecrübesinin yeterliliği gibi faktörlerde çalışmaya katılanların kendilerini daha yeterli bulduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan kurumda ilerleme ve başarıma olanakları, çalışmanın karşılığında verilen ücret yeterliliği, yeterli sosyal imkânların bulunması ve parasal ödüllere parasal olmayan ödüllerden daha fazla önem verilmesi yetersiz bulunmaktadır. Bu

çalışmanın sonucunda hemşirelerin motivasyonunun artırılmasında yetersiz bulunan faktörlerin aktif olarak kullanılması gerekmektedir (Hakmal vd., 2012: 181-186).

Sağlık personelinin işten neler beklediğini belirlemek amacıyla Ankara’da bir eğitim hastanesinde tanımlayıcı bir araştırma yapan Özer ve Bakır (2003: 117-122), sonuç olarak meslek gruplarına göre beklentilerin farklı olduğunu ve personeli esas alan bir yönetim modeli oluşturmanın en önemli faktör olduğunu belirlemiştir. Ayrıca sonuçlarda sağlık personelinin yüksek bir oranının yetenek geliştirme ve ilerleme olanağı bulamadığını belirlenmiştir.

Ünsar vd. (2011: 2-6), hemşirelerin kendini gerçekleştirme düzeylerini ölçerek, bunu etkileyen etmenleri araştırmışlar, üniversite hastanesinde yaptıkları çalışmada sonuç olarak hemşirelerin mesleki başarılarının ödüllendirilmesinin, mesleki eğitim olanaklarının sağlanmasının, çalışma koşullarının iyileştirilmesinin ve etkili rehberlik hizmeti verilerek mesleğin bilinçli seçilmesinin önem kazandığını belirlemişlerdir.

Kenya’da 3 farklı yerleşim bölgesinde sağlık çalışanları üzerinde yapılan motivasyon ve görevde tutmayı etkileyen faktörlerin araştırılmasında yeterli eğitim, iş güvenliği, maaş, danışman desteği ve yönetilebilir iş yükü kritik motivasyon faktörleri olarak tespit edilmiştir. Üç ayrı bölgede yapılan çalışmanın sonuçları da birbirinden farklı bulunmuştur (Ojakaa vd., 2014: 33).

Purohit ve Bandyopadhyay, (2014: 12), Hindistan’da devlet doktorları arasında iş güvenliği ve para ötesi motivasyon faktörlerini belirlemek amacıyla çalışma yapmıştır. Kırsal alanda sağlık hizmeti vermek için çalışan sıkıntısı söz konusu olup, bu alanlarda sağlık hizmeti sunmak ve devam ettirebilmek için sağlık personelinin motivasyonu önemli bir etkidir. Motivasyon sorununun giderilmesi için sadece dışsal etkenlere değil içsel etkenlere de önem verilmesi gerekir. Kamu sektörü Hindistan’da sağlık işgücü sorunlarını aşmak için daha çok motivasyon hijyen faktörlerine odaklanmıştır. Bunlar yüksek maaş, ödenekler, daha iyi çalışma ve yaşam koşulları, zorunlu kırsal hizmeti, lisansüstü ve diğer ödenekler şeklindedir. Çalışanın motivasyon ihtiyaçlarına hijyen ve motivasyon faktörlerinin karışımının kullanılması gerekmektedir.

Sağlık çalışanlarının işletme amaçları doğrultusunda çalışması ve verimli olmak için çaba harcamasını sağlamak için sağlık işletmesi yöneticilerinin çalışanlarını iyi tanıması, beklentilerini öğrenmesi ve motive eden faktörleri belirlemesi ile mümkündür.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİN MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Her ortam ve koşulda sunulabilen sağlık hizmetlerinin en önemli değeri sağlık profesyonellerinden oluşan işgücüdür. İnsan faktörü hizmet sektörlerinde en temel girdiyi oluşturur. Sağlık hizmetleri de emek üzerine kurulu bir hizmet sektörüdür. Son yıllarda gelişen teknoloji ile tanı ve tedavi hizmetlerinde uygulamalar makine veya teçhizat üzerine kayma olsa da ana hizmetin sunulması insan odaklıdır. Bu nedenle çalışanlar işletme için önemlidir. Çalışan personelin moral ve motivasyonu özellikle sağlık hizmetlerinin sunumunda belirleyicidir.

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Sağlık işletmelerinde çalışan personelin motivasyonu hizmetin verimliliği ve kalitesini etkilemektedir. Sağlık işletmeleri yöneticileri için işgücünün yoğun olarak kullanıldığı sağlık hizmetinde personelin hangi motivasyon faktörlerinden etkilendiğini bilmek ve buna göre motivasyon çalışmaları yapmak önemlidir.

Araştırmada çalışılan ortamdan bağımsız olarak etkili olan motivasyon faktörleri incelenmiştir. Motivasyon faktörlerini çalışılan ortam ve kişilerin hayat şartlarından tamamen soyutlayarak incelemek mümkün olamamakla beraber çalışan sağlık personelinin etkileyen motivasyon faktörleri iki farklı kurumsal yapıya sahip iş ortamında incelenerek karşılaştırma yapmak amaçlanmıştır. Bu araştırma kamu hastaneleri ve üniversite hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde yapılmıştır. Motivasyon faktörleri; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel motivasyon faktörleri olarak üç grupta incelenmiştir.

### **3.2 Araştırma Sorusu**

Araştırma kapsamında temel araştırma sorusu olarak “Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörlerine verdikleri önem düzeyleri arasında çalışılan kurum açısından fark var mıdır?” konusu ele alınmıştır. Bunun haricinde alt araştırma soruları olarak da aşağıdaki konular değerlendirilmiştir:

1. Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında yaş / medeni / cinsiyet / eğitim düzeyi / deneyim süresi / çalışma sistemi / idari görev durumuna göre fark var mıdır?
2. Sağlık profesyonelleri birbirlerine kıyaslamalı olarak motivasyon faktörlerinden hangisini tercih etmektedir?

### **3.3 Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmada hedef kitle olarak sağlık personelinin hemşireler kapsama alınmıştır. Her ne kadar sağlık hizmeti bir bütün olarak düşünülse ve bu bütün içerisinde hizmetin sunumu için tüm personel önem taşısa da; gerek hemşirelerin sayıca diğer gruplardan fazla olması, gerekse hizmetin pek çok boyutunu doğrudan yerine getirmeleri dolayısıyla bu grubun incelenmesinin öncelik arz edebileceği düşünülmektedir. Bu seçim araştırmanın ilk kısıtını oluşturmaktadır.

Hemşirelerin motivasyonunu etkileyen faktörler incelenirken genelleme yapabilmek için geniş bir katılımcı grubuyla çalışmak uygun olacaktır. Fakat sayı, coğrafi dağılım ve erişim zorlukları göz önünde bulundurulduğunda, çalışma kapsamı İzmir ili ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca İzmir ili içerisindeki tüm üniversite ve kamu hastanelerinin de çalışmaya dâhil edilmesi gerek izin sorunları, gerekse katılıma gönüllü olunmaması gibi nedenlerle mümkün olamamıştır.

### **3.4 Materyal ve Yöntem**

#### **3.4.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evrenini 2014 yılı içerisinde İzmir ili Kuzey Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğine bağlı olarak Alsancak Nevvar-Salih İŞGÖREN Devlet Hastanesi, Karşıyaka Devlet Hastanesi, Buca Seyfi DEMİRSOY Devlet Hastanesi,

Bornova Türkan ÖZİLHAN Devlet Hastanesi, Kemalpaşa Devlet Hastanesi, Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Dr. Suat SEREN Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Bu tarihlerde Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan toplam hemşire sayısı 811 ve Kuzey Kamu Hastaneler Birliği'ne bağlı hastanelerde çalışan toplam hemşire sayısı ise 2986 kişi olmak üzere toplamda 3797'dir. Bu sayı çalışmanın anakütlesini oluşturmaktadır. Bu anakütleyi temsil edecek bir örneklemin belirlenmesi için örneklem büyüklüğü tablolarından yararlanılmıştır. Çalışmada dikkate alınan %95 güven düzeyi için 5000 kişiyi temsil edebilecek en az örneklem büyüklüğü 357 kişidir (Saunders, 2000'den Akt.: Gegez, 2010: 225). Bu çalışmanın anakütlesi dikkate alındığında, geri dönüş oranlarının düşük olacağı da düşünülerek anakütle içerisinde 500 sağlık personeline ulaşılması planlanmıştır.

Anakütle içerisinde rastgele örneklem yöntemi ile seçilen ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan toplam 500 sağlık personeline Ek-1 de sunulan veri toplama aracı uygulanmıştır. Veri toplama uygulamasının büyük bir çoğunluğu yüz yüze yapılarak anlaşılabilen ifadelerde bilgi verilmiştir. İş yoğunluğu fazla olan ve dışarıdan izole, örneğin ameliyathane ve yoğun bakım üniteleri gibi birimlerde, klinik sorumlularına bilgi verilerek personelin uygun olduğu zamanlarda veri toplama yapılmıştır. Klinik sorumlularından tamamlanmış formlar teslim alınmıştır. Bir kısmı geri dönmediği ve bir kısmı da yanlış doldurulduğu için 80 adet veri toplama formu değerlendirmeye alınmamıştır. 186'sı üniversite hastanesi ve 234'ü kamu hastanelerinden olmak üzere 420 adet veri değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan veriler toplam evren içerisinde %90,4'lük bir temsile karşılık gelmektedir.

### **3.4.2 Veri Toplama Aracı ve Veri Kaynakları**

Araştırmada veri toplamak amacıyla literatür taramasından ve geçmiş yıllarda personel motivasyonunu etkileyen faktörler üzerine yapılan bilimsel çalışmalardan elde edilen Ek-1'deki veri toplama aracı kullanılmıştır.

Veri toplama aracının hazırlanmasında, Soykenar (2008) tarafından kullanılan "Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonuna etki eden faktörlere" ilişkin anket formu, Korkmaz (2008) tarafından kullanılan "Hastanelerde doktor ve hemşirelerin motivasyonunu etkileyen faktörleri" belirlemeye yönelik anket formu, Kırıcı (2013)

tarafından kullanılan “Sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlere” ilişkin anket formu, Demirci (2007) tarafından kullanılan “Motivasyon araçlarının işgören performansına etkisi” üzerine uygulanan anket formu ve Çiçek (2005) tarafından kullanılan “Moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesini değerlendirme” anket formundan yararlanılmıştır.

Araştırmada veri toplama öncesinde Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi yönetiminden ve İzmir İli Kuzey Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği’nden izin alınmıştır. Katılımcıların ifadeleri açık ve rahat cevap değerlendirebilmeleri için ortam sağlanmış, verilerin yüksek lisans tezinde kullanılacağı, kişisel olarak değerlendirilmeyeceği ve üçüncü taraflarla paylaşılmayacağı bilgisi verilmiştir.

Veri toplama formu, medeni durum ve kişisel bilgilerin sorulduğu birinci bölüm, kişilerin motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyini belirleyen yetmiş sekiz soru içeren ikinci bölüm ve motivasyon araçlarının birbirine göre önem derecelerini belirleyen karşılaştırmalı elli bir soru içeren üçüncü bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde motivasyon araçlarına verilen önem derecesi “Hiçbir Etkisi Yok = 0” ile “Tam Olarak Etkili = 9” arasında 10’lu ölçek sisteminde ölçülmektedir. Üçüncü bölümde ise ikili motivasyon araçlarının birbirlerine kıyasla karşılaştırmalı 8’li iki uçlu ölçek sistemi uygulanmıştır.

Veri toplama aracında, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarına yönelik ifadelerin değerlendirilmesi istenmiştir.

### **3.4.3 Verilerin Analizi**

Araştırma sonucu toplanan veriler bilgisayar ortamında istatistik analizleri SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) kullanılarak varyans analizi, frekans dağılımı, güvenilirlik analizleri, t-testi ve tanımlayıcı istatistik analizleri yapılmıştır.

Testin güvenilirliği Cronbach’s Alfa ( $\alpha$ ) olarak adlandırılan bir istatistik ile ortaya konur. Cronbach’s Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır. 1’e yaklaştıkça güvenilirlik artar. Genelde 0,70’den büyük değer alması istenen durumdur (Özdemir, 2010: 75). Araştırmada kullanılan ölçüm aracına ve bu araçtaki alt boyutlara ilişkin güvenilirlik analizleri Tablo 3.1’de sunulmaktadır.

**Tablo 3.1:** Motivasyon faktörü boyutlarının güvenilirlik analizleri.

Boyut	İlgili Maddeler	Cronbach Alfa
Ekonomik Motivasyon Araçları		0,983
Ücret	1,2,3	0,975
Primli ücret	4,13	0,898
Ekonomik ödüller	5	*
Kara katılma	6,14	0,889
Sosyal hakların verilmesi	7,8,9,10,11,12	0,963
Sosyal ve Psikolojik Motivasyon Araçları		0,979
Bağımsız çalışma imkânı	15,16,17	0,925
Güvenlik	18,19,20,21,22,23	0,956
Sosyal katılım	24,25,26,27	0,904
Terfi, eğitim, kariyer geliştirme	28,29,30,31,32,33,34	0,953
Yetki ve sorumluluk devri	32,35,36,37,38,39	0,919
Rekabet	40,41	0,676
Danışmanlık hizmeti, çevreye uyum	42	*
Örgütsel/Yönetimsel Motivasyon Araçları		0,986
Amaç birliği	43	*
İş genişletme	44	*
İletişim	45,46	0,930
Yönetim ve kararlara katılım	47,48,49,50,51,52,53,54,55	0,973
Performans değerlendirme	56,57,58	0,931
Kalite kontrol çemberleri	59	*
Fiziksel çalışma koşulları	60,61,62,63,64,65,66	0,972
Esnek zaman uygulamaları	67,78	0,875
İş güvencesi ve manevi ödüller	68,69,70,71	0,924
Liderlik	72	*
Diğer motivasyon araçları	73,74,75,76,77	0,946

\* Bu boyutlar tek madde ile ölçüldüğünden güvenilirlik analizi yapılamamıştır.

Kullanılan ölçüm aracının genel güvenilirlik analizinde ise  $\alpha = 0,992$  olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

### 3.5 Bulgular ve Tartışma

Araştırmaya katılan toplam 420 hemşirenin, %44,3'ü Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesinde ve %55,7'si Kamu Hastanelerinde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin çalışılan kuruma göre dağılımı Tablo 3.2'de verilmiştir.

**Tablo 3.2:** Sağlık personelinin çalışılan kuruma göre dağılımı.

Çalışılan Kurum		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Üniversite	186	44,3	44,3	44,3
	Kamu	234	55,7	55,7	100,0
	Toplam	420	100,0	100,0	

Tablo 3.3'te ise katılımcıların cinsiyet dağılımları verilmiştir.

**Tablo 3.3:** Cinsiyet dağılımı.

Cinsiyet		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	365	86,9	86,9	86,9
	Erkek	55	13,1	13,1	100,0
	Toplam	420	100,0	100,0	

Katılımcıların büyük çoğunluğu, %86,9'ukadın ve %13,1'i erkektir. Bunun nedeni son yıllara kadar mesleğin daha çok kadınlara yönelik eğitim olanağının olması ve toplumsal bakışın mesleğin kadınlar tarafından yapılması yönünde olmasıdır. Yaklaşık 15 yıldır hemşirelik mesleği her iki cinsiyet içinde uygundur.

Çalışmaya katılanların medeni durum bilgileri Tablo 3.4'te verilmiştir. Buna göre bireylerin, %40,5'i bekâr iken, %59,3'ü evlidir. %0,2'si ise soruya yanıt vermemiştir.

**Tablo 3.4:** Katılımcıların medeni durum dağılımı.

Medeni Durum		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Bekâr	170	40,5	40,5	40,5
	Evli	249	59,3	59,3	99,8
	Yanıt vermeyen	1	,2	,2	100,0
	Toplam	420	100,0	100,0	

Veri toplama aracında katılımcılara hangi yaş aralığında buldukları, yaş gruplarına ayırarak sorulmuştur. Yaş grupları sağlık meslek lisesi mezunlarını da kapsamı amacıyla 18-25, 26-35, 36-45, 46 ve üstü olmak üzere dört grupta sorgulanmıştır. Yaş gruplarına göre katılımcıların dağılımı Tablo 3.5'te sunulmuştur.

**Tablo 3.5:** Katılımcıların yaş gruplarına dağılımı.

Yaş Dağılımı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	18-25	61	14,5	14,5	14,5
	26-35	183	43,6	43,6	58,1
	36-45	158	37,6	37,6	95,7
	46 ve üstü	18	4,3	4,3	100,0
	Toplam	420	100,0	100,0	

Ankete katılanların, %14,5'i 18-25 yaş aralığında, %43,6'sı 26-35 yaş aralığında, %37,6'sı 36-45 yaş aralığında ve %4,3'ü 46 ve üstü yaş aralığındadır. En yoğun yaş aralığı 26-35 yaş aralığındadır. Devletin emeklilik yaşını yeniden düzenlemesi ve önceden 20-25 yıllık iş yaşamından sonra emeklilik olanağının bulunması nedeniyle 46 ve üstü yaş grubu en az yüzdelerle sahiptir.

Katılımcıların eğitim durumunun belirlenmesi için yapılan analiz sonucu Tablo 3.6'da sunulmuştur.

**Tablo 3.6:** Katılımcıların eğitim durumları dağılımı.

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	Meslek Lisesi	46	11,0	11,0	11,0
	Ön Lisans	88	21,0	21,0	31,9
	Lisans	243	57,9	57,9	89,8
	Lisansüstü	43	10,2	10,2	100,0
	Toplam	420	100,0	100,0	

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, %57,9'u lisans düzeyi eğitime sahiptir. %11,0'ı meslek lisesi mezunu, %21,0'ı ön lisans mezunu olup %10,2'si lisansüstü eğitim almıştır. 02.05.2007 tarih ve 26510 sayılı resmi gazetede yayımlanan Hemşirelik Kanunu'na göre lisans mezunu hemşirelik unvanı alabilmektedir. Lise ve ön lisans mezunu sağlık personeline hemşire yardımcısı unvanı verilmektedir (Hemşirelik Kanunu No. 6283 - Değ. Kanun No. 5634).

Katılımcıların çalışma deneyimlerinin dağılımı Tablo 3.7'de verilmiştir. Katılımcıların %34,0'ı 0-10 yıl arasında, %44,5'i 11-20 yıl arasında ve %21,4'ü 1 yıl veya daha fazla sağlık sektöründe çalışmaktadır.

**Tablo 3.7:** Çalışma deneyimleri.

Çalışma Deneyimi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	0-10 yıl	143	34,0	34,0	34,0
	11-20 yıl	187	44,5	44,5	78,6
	21 yıl ve üstü	90	21,4	21,4	100,0
	Toplam	420	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan sağlık personelinin idari görevi bulunup bulunmadığına dair sorgulanmış, verilen cevaplara yapılan analiz sonuçları Tablo 3.8’de sunulmuştur. Buna göre araştırmaya katılanların %86,2’i idari görev yapmamakta, kliniklerde çalışmaktadır. İdari görevde çalışanların oranı ise %13,8’dir. Katılımcıların %1,7’si bu soruyu yanıtlamamıştır.

**Tablo 3.8:** Çalışan personelin idari görev durumu.

İdari Görev Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	Evet	57	13,6	13,8	13,8
	Hayır	356	84,8	86,2	100,0
	Toplam	413	98,3	100,0	
Yanıt vermeyen	7	1,7			
Toplam	420	100,0			

Sağlık hizmetinde çalışanların çalışma sistemleri gece, gündüz ve her iki biçimde de olabilmektedir. Katılımcıların çalışma sistemi Tablo 3.9’da verilmiştir. Sağlık sektörü 24 saat süren bir hizmet sektörüdür. Katılımcıların, %33,1’i sadece gündüz mesaisi yapmakta, %58,6’sı hem gece nöbet hem de gündüz mesaisi yapmakta ve %8,3’ü sadece gece nöbeti tutmaktadır.

**Tablo 3.9:** Çalışmaya katılanların çalışma sistemi.

Çalışma Sistemi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	Yalnızca gündüz	139	33,1	33,1	33,1
	Gündüz ve gece	246	58,6	58,6	91,7
	Yalnızca gece	35	8,3	8,3	100,0
	Toplam	420	100,0	100,0	

Katılımcıların motivasyon faktörüne verdikleri önemi değerlendirmek için her bir ifade için aldıkları puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3.10’da sunulmuştur.



**Tablo 3.10:** Motivasyon faktörlerinin tanımlayıcı istatistikleri.

		N	Ortalama	Standart Sapma
1	Çıplak maaşımın iyi olması	420	6,39	2,785
2	İşimden sağladığım toplam maddi kazancın yüksek olması	419	6,55	2,746
3	Ücretlendirmenin adil olması	418	6,52	2,915
4	Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemeler olması	417	6,55	2,864
5	İşteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi	418	6,44	2,963
6	Döner sermaye ödemesinin yüksek olması	418	6,55	2,883
7	Çalıştığım kurumda sosyal tesislerin olması	418	6,29	2,888
8	Maddi temelli sosyal yardımlar yapılması	420	6,22	2,947
9	İzin alacağım zaman izin tarihlerini özgürce belirleyebilmek	420	6,88	2,610
10	İzin sürem amirinin lüzum görmesi üzerine bölünmemesi	416	6,82	2,666
11	Ulaşım için servis sağlanması	419	6,28	2,992
12	Ulaşım için ulaşım ücreti ödenmesi	418	6,38	3,004
13	Ek ödemelerin kaldırılacağından kaygı duymamak	414	6,64	2,869
14	Döner sermaye ödemelerinin kaldırılacağından kaygısı duymamak	417	6,64	2,872
15	Bağımsız çalışma imkanı verilerek inisiyatif kullanabilmek	415	6,52	2,685
16	İş hakkında verdiğim kararların üstlerim tarafından uygulanacağını bilmek	418	6,79	2,560
17	İş ile ilgili verdiğim kararların benim adım geçmeden kullanılması kaygısı duymamak	416	6,44	2,712
18	Çalışma ortamında üçüncü şahıslara karşı güvenliğimi sağlayacak tedbirler alınması	417	6,94	2,526
19	Amirlerime karşı güven duymak	418	7,04	2,442
20	Amirlerimin bana güvenmesi	417	7,10	2,393
21	Yaptığım iş konusunda kendime güvenmek	417	7,59	2,075
22	İş güvencemin olması	420	7,46	2,292
23	İşte yapmış olduğum uygulamalardan dolayı kurumun/amirimin arkamda duracağını bilmek	419	7,15	2,489
24	Çalışma arkadaşlarımın davranışlarının olumlu olması	420	7,42	2,047
25	İş dışı eğlence, spor faaliyeti gibi sosyal faaliyetler olması	418	6,67	2,683
26	İş ortamındaki amirlerimle sosyal ilişkilerimin güçlü olması	416	6,68	2,597
27	İş ortamındaki çalışma arkadaşlarımla arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olması	416	7,11	2,118
28	İş ortamında, eğitim vb. faaliyetlerle kendimi geliştirme olanağı olması	415	6,91	2,401
29	İş yerimdeki değerlendirme ve terfi sisteminin adaletli olması	420	7,02	2,670
30	İş yerimde bilimsel çalışma yapma olanağım olması	417	6,46	2,832
31	Bilimsel toplantılara katılımımın desteklenmesi	419	6,52	2,849
32	Mesleğimin sosyal statüsü	418	6,98	2,483
33	İşle ilgili davranışlarımın takdir edileceğini bilmek	418	7,04	2,517
34	Çalışma arkadaşlarım ve amirlerim tarafından saygı görmek	419	7,33	2,274
35	Çalışma ortamında yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli olması	419	7,16	2,499
36	Yaptığım iş konusunda yetki sahibi olmak	418	7,04	2,474
37	İş yerimde daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olmak	418	6,15	3,012
38	Mesleğimi sevmek	420	7,49	2,195
39	Çalıştığım kurumdan memnun olmak	419	6,64	2,598
40	Çalışma arkadaşlarımla aramda bir rekabet hissetmek	418	4,40	3,085
41	Çalışma ortamında bir grup çalışması ve işbirliği ortamı olması	412	6,41	2,570
42	Görev yaptığım kurumda özel/iş yaşamımda karşılaştığım sorunlara ilişkin destek hizmeti veren bir merci olması	417	6,01	2,836

**Tablo 3.10 (Devam):** Motivasyon faktörlerinin tanımlayıcı istatistikleri.

		N	Ortalama	Standart Sapma
43	Görev yaptığım kurumun hedeflerinin kişisel hedeflerimle uyumlu olması	418	6,03	2,839
44	Rotasyonla farklı birimlerde görevlendirilmek	418	3,75	3,411
45	Görev yaptığım kurumda açık bir iletişim olması	418	6,68	2,561
46	Yaptığım işle ilgili geribildirim almak	419	6,74	2,561
47	Yaptığım işle ilgili kararlarda fikrimin alınması	418	6,92	2,483
48	Çalıştığım kurumdaki örgütsel/yönetimsel uygulamalarla ilgili fikrimin alınması	419	6,71	2,587
49	Kurumdaki sorunların yönetim tarafından kısa sürede çözümlenmesi	418	6,96	2,537
50	İş ortamında yaşadığım çatışmalara üstlerimin uzlaştırıcı olarak müdahale etmesi	419	6,92	2,526
51	Görev yaptığım kurumda işle ilgili açıkça belirlenmiş kurallar olması	417	6,95	2,432
52	Görev yaptığım kurumda işle ilgili açıkça belirlenmiş kuralların herkese eşit bir şekilde uygulanması	419	7,06	2,518
53	Görev yaptığım kurumda bir disiplin sistemi işletilmesi	417	6,83	2,418
54	Görev yaptığım kurumda üst yönetimin kendi arasında uyumlu çalışması	414	6,84	2,559
55	İşimle/kurumla ilgili karşılaştığım olumsuz durumları yönetime iletebilmek	417	7,00	2,420
56	Görev yaptığım kurumda bir performans değerlendirme sistemi olması	416	6,53	2,813
57	Performans sisteminin ücrete adil olarak yansması	418	6,73	2,917
58	Görev yaptığım kurumda kariyer planlaması yapabilmek	416	6,58	2,834
59	Görev yaptığım kurumda kalite yönetimi uygulamaları yapılması	418	6,56	2,784
60	Çalışma ortamımda karşılaştığım mesleğe bağlı sağlık risklerine yönelik önlem alınması	419	7,12	2,475
61	Çalışma ortamının fiziki koşullarının yeterli olması	419	7,16	2,398
62	Yaptığım işle ilgili mesleki malzemelerin miktar ve nitelik açısından yeterli olması	418	7,25	2,318
63	Görev alanımda bireysel veya grup olarak kullanabileceğimiz özel bir alan olması	418	7,17	2,408
64	Benim işimi etkileyen diğer işlerin planlı bir şekilde yapılması	419	7,10	2,420
65	Bana verilen görevlerin iyi planlanmış olması	420	7,13	2,442
66	Çalışma ortamımın fiziksel temizlik ve hijyen koşullarının iyi olması	418	7,41	2,245
67	Çalışma saatlerinin yaşam düzenime uygun olması	418	7,46	2,263
68	Görev yaptığım kurumda manevi ödüller olması	418	6,79	2,815
69	Yaptığım işin önemli olduğuna inanmak	417	7,29	2,332
70	Mesleğimin garantili bir gelecek sağladığına inanmak	419	7,31	2,326
71	Yaptığım işle ilgili olarak hastalardan olumlu geribildirim almak	419	7,31	2,284
72	Üstlerimin iyi liderlik özellikleri göstermesi	418	7,19	2,358
73	Yönetimin özel günlerimi hatırlaması	418	6,31	3,039
74	Özel yaşamımda sorunlarım olmaması	419	6,79	2,674
75	Yaptığım işin yaşam beklentilerime uygun olması	419	6,90	2,497
76	Yaptığım işin işle ilgili beklentilerime uygun olması	418	7,04	2,474
77	İş ve meslek örgütlerinin beni desteklemesi	420	6,86	2,637
78	Çalışma saatlerinin belirli olması	420	7,57	2,187

Veri toplama aracındaki ifadeler arasında en yüksek ortalama öneme sahip motivasyon faktörü “Yaptığım iş konusunda kendime güvenmek ( $X = 7,59, \sigma = 2,075$ )”, ifadeler arasında en düşük ortalamaya sahip motivasyon faktörü ise “Rotasyonla farklı birimlerde görevlendirilmek ( $X = 3,75, \sigma = 3,411$ )”tir. Sağlık sektöründe işin hassasiyeti ve öneminin çalışan hemşirelerin motivasyonları üzerinde etkili olduğu, en yüksek öneme sahip olan maddenin “iş konusunda kendine güvenmek” olmasından anlaşılmaktadır. Motive etme konusunda en düşük öneme sahip olan rotasyon uygulaması, yöneticilerin daha çok bir cezalandırma yöntemi olarak uygulamaları, adaletsiz uygulanması nedeniyle sağlık personeli tarafından tercih edilmemektedir.

Çalışanları güdüleyen motivasyon araçları üç ana grup içinde incelenmektedir. Bunlar ekonomik, sosyal-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları olarak gruplanmaktadır. Tablo 3.11’de motivasyon faktörlerine verilen önem derecelerine göre ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

En yüksek ortalama öneme sahip motivasyon faktörü “esnek zaman uygulamaları ( $X = 7,5083, \sigma = 2,11412$ )”, en düşük ortalamaya sahip motivasyon faktörü ise “iş genişletmedir ( $X = 3,7464, \sigma = 3,41148$ )”. Sağlık hizmetleri, 24 saat çalışma prensibinde verilmesi ve tatil günlerinde de devam etmesi nedeniyle zor bir sektördür. Hemşirelerin kendi yaşam biçimlerine uygun çalışma saatleri istemelerinin veya çalışma saatlerine kendilerinin karar vermelerinin iş motivasyonunu önemli ölçüde etkilediği sonuçlarda görülmektedir. İş genişletmenin, birkaç işi aynı anda yapmanın veya işin kapsamını artırmanın iş yükü çok fazla olan hemşireler için motivasyon faktörü olarak daha düşük etkili bulunduğu görülmüştür.

Araştırmada hemşirelerin ekonomik motivasyon faktörlerine kıyasla örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarının grup ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Genellikle tüm çalışanların ifade ettiği ve beklenen ilk istek grubu ekonomik olmasına rağmen, motive edici faktörler arasında örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarının daha önemli olduğu Tablo 3.11’de görülmektedir.

**Tablo 3.11:** Motivasyon faktörü boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri.

	N	Ortalama	Standart Sapma
Ekonomik Motivasyon Araçları	420	6,5152	2,65299
Ücret	420	6,4865	2,74622
Primli ücret	419	6,5895	2,73354
Ekonomik ödüller	418	6,4378	2,96295
Kara katılma	420	6,6000	2,73656
Sosyal hakların verilmesi	420	6,4705	2,63082
Sosyal ve Psikolojik Motivasyon Araçları	420	6,5653	2,04476
Bağımsız çalışma imkânı	420	6,5603	2,49392
Güvenlik	420	7,2070	2,14098
Sosyal katılım	420	6,9692	2,08319
Terfi, eğitim, kariyer geliştirme	420	6,8770	2,34344
Yetki ve sorumluluk devri	420	6,9106	2,15272
Rekabet	420	5,4083	2,46029
Danışmanlık hizmeti, çevreye uyum	417	6,0096	2,83605
Örgütsel/Yönetmel Motivasyon Araçları	420	6,5858	2,05636
Amaç birliği	418	6,0311	2,83883
İş genişletme	418	3,7464	3,41148
İletişim	420	6,7083	2,47326
Yönetim ve kararlara katılım	420	6,9076	2,26607
Performans değerlendirme	420	6,6286	2,67087
Kalite kontrol çemberleri	418	6,5622	2,78437
Fiziksel çalışma koşulları	420	7,1911	2,20807
Esnek zaman uygulamaları	420	7,5083	2,11412
İş güvencesi ve manevi ödüller	420	7,1722	2,20149
Liderlik	418	7,1890	2,35774
Diğer motivasyon araçları	420	6,7795	2,42060

### 3.5.1 Çalışılan Kuruma Göre Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklar

Araştırmanın bu bölümünde hemşirelerin önem verdikleri motivasyon faktörlerinin çalışılan kuruma göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Üniversite hastanesi ve kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin motivasyon faktörlerine verdikleri önemin anlaşılması için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır, yapılan çalışma Tablo 3.12’de verilmektedir.

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında görev yaptıkları kuruma göre fark yoktur.

$H_1$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında görev yaptıkları kuruma göre fark vardır.

Analiz sonucuna göre ücret faktörü için  $H_0$  reddedilmez, hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “ücret” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,236 > 0,05$ ). Her iki kurumda ödenen ücret düzeyi birbirine yakın olması ve elde edilen gelirin ortalama düzeyde olması nedeniyle verdikleri önem yaklaşık olarak aynıdır. Her iki grup içinde ortalama önem derecesi birbirine yakın değerdedir.

Hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “primli ücret” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p=0,170 > 0,05$ ), bu sebeple  $H_0$  reddedilmez. Her iki kurumda ödenen primlerin birbirine kıyasla çok fark oluşturmaması ve elde edilen primin kişisel gelir olarak değerlendirilmesi fark etmemektedir.

Sağlık profesyonellerinin ekonomik ödüller motivasyon faktörüne verdikleri önem çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Bu durumda  $H_0$  reddedilemez ( $p=0,168 > 0,05$ ). Hastanelerde ekonomik ödül verilmesi sistemi alışagelmiş bir uygulama olarak uygulanmamaktadır. Sıklıkla uygulama alanı bulmayan ekonomik ödüllendirme motivasyon aracı, sağlık çalışanları için etkili bulunmamaktadır.

**Tablo 3.12:** Çalıştığı kuruma göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	Kurum	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p
Ekonomik Motivasyon Araçları	Üniversite	186	6,7153	2,40314	1,406	416,172	0,161
	Kamu	234	6,3561	2,83094			
Ücret	Üniversite	186	6,6649	2,52305	1,187	418	0,236
	Kamu	234	6,3447	2,90899			
Prim	Üniversite	186	6,7903	2,43990	1,373	416,384	0,170
	Kamu	233	6,4292	2,94239			
Ekonomik Ödüller	Üniversite	186	6,6613	2,74074	1,382	416	0,168
	Kamu	232	6,2586	3,12405			
Kara Katılma	Üniversite	186	6,7903	2,45205	1,298	417,011	0,195
	Kamu	234	6,4487	2,93958			
Sosyal Haklar	Üniversite	186	6,6695	2,38948	1,409	415,930	0,159
	Kamu	234	6,3123	2,80289			
Sosyal ve Psikolojik Motivasyon Araçları	Üniversite	186	6,7785	1,74562	1,966	417,821	*0,050
	Kamu	234	6,3958	2,24369			
Bağımsız çalışma imkânı	Üniversite	186	6,7832	2,23617	1,669	416,884	0,096
	Kamu	234	6,3832	2,67267			
Güvenlik	Üniversite	186	7,4133	1,79634	1,820	417,091	0,069
	Kamu	234	7,0430	2,37064			
Sosyal katılım	Üniversite	186	7,1944	1,75354	2,043	417,311	*0,042
	Kamu	234	6,7902	2,29998			
Terfi, eğitim, kariyer geliştirme	Üniversite	186	7,2518	1,90792	3,053	415,362	*0,002
	Kamu	234	6,5791	2,60463			
Yetki ve sorumluluk devri	Üniversite	186	7,1536	1,84674	2,128	417,935	*0,034
	Kamu	234	6,7174	2,35395			
Rekabet	Üniversite	186	5,4919	2,34779	0,620	418	0,535
	Kamu	234	5,3419	2,54921			
Danışmanlık hizmeti, çevreye uyum	Üniversite	186	6,1613	2,72839	0,980	415	0,328
	Kamu	231	5,8874	2,92000			
Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçları	Üniversite	186	6,7024	1,86963	1,036	418	0,301
	Kamu	234	6,4931	2,19303			
Amaç birliği	Üniversite	186	6,2473	2,67988	1,396	416	0,164
	Kamu	232	5,8578	2,95442			
İş genişletme	Üniversite	186	3,5645	3,32860	- 0,976	416	0,330
	Kamu	232	3,8922	3,47677			
İletişim	Üniversite	186	6,8280	2,23001	0,901	416,651	0,368
	Kamu	234	6,6132	2,65162			
Yönetim ve kararlara katılım	Üniversite	186	6,9757	2,02829	0,549	418	0,583
	Kamu	234	6,8535	2,441550			
Performans değerlendirme	Üniversite	186	6,9104	2,41499	1,970	416,139	*0,049
	Kamu	234	6,4046	2,84317			
Kalite kontrol çemberleri	Üniversite	186	6,7258	2,66003	1,076	416	0,283
	Kamu	232	6,4310	2,87917			
Fiziksel çalışma koşulları	Üniversite	186	7,3587	1,97713	1,417	417,031	0,157
	Kamu	234	7,0579	2,37142			
Esnek zaman uygulamaları	Üniversite	186	7,6344	1,90751	1,090	418	0,276
	Kamu	234	7,4081	2,26399			
İş güvencesi ve manevi ödüller	Üniversite	186	7,2151	2,07825	0,355	418	0,723
	Kamu	234	7,1382	2,29859			
Liderlik	Üniversite	186	7,3495	2,09283	1,274	415,744	0,203
	Kamu	232	7,0603	2,54752			
Diğer motivasyon araçları	Üniversite	186	6,9167	2,24128	1,036	418	0,301
	Kamu	234	6,6704	2,55368			

\* İki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

Hemşireler için kâra katılma motivasyon aracı, çalıştıkları kurumlara göre anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.  $H_0$  reddedilemez ( $p=0,195 > 0,05$ ). Her iki grupta da çalışan hemşireler kazanılan paraya ortak olma konusunda benzer oranda önem vermektedirler, birbirlerine kıyasla belirgin fark yoktur.

Analiz sonucunda sosyal haklar motivasyon faktörüne göre  $H_0$  reddedilmez, hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “sosyal haklar” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,159 > 0,05$ ).

Ekonomik motivasyon faktörlerinin iki çalışma grubu arasında verilen önem bakımından fark bulunmamaktadır. Analiz sonucuna göre  $H_0$  reddedilmez, hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak ekonomik motivasyon araçlarına verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,161 > 0,05$ ).

Bağımsız çalışma motivasyon faktörüne sağlık çalışanlarının çalıştıkları kuruma göre aralarında istatistik olarak anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,096 > 0,05$ ). Her iki kurumun personeli de bağımsız çalışma, inisiyatif alma konusuna yakın derecede önem vermektedir. Bu konuda fark olmamasının nedeni, her iki kurumunda çalışma prensibi ve sisteminin benzer olması olabilir.

Güvenlik motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında hemşirelerin görev yaptıkları kuruma göre anlamlı bir fark yoktur.  $H_0$  hipotezi reddedilemez ( $p=0,069 > 0,05$ ). Çalışanlar için iş güvencesi, kendine güven ve iş risklerine karşı korunma önemlidir. Yokluğu motivasyon kaybına neden olurken, varlığı motivasyonu olumlu etkilemektedir. İki kurum çalışanı içinde aynı derecede önemlidir.

Analiz sonucunda sosyal katılım motivasyon faktörüne göre  $H_0$  reddedilir, hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “sosyal katılım” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark vardır ( $p=0,042 < 0,05$ ). Üniversite hastanelerinin ortalaması 7,1944 iken, kamu hastanelerinin ortalaması 6,7902 olarak bulunmuştur. Üniversite hastanesinde çalışan hemşireler sosyal katılım motivasyon aracına kamu hastanelerindeki hemşirelerden daha çok önem vermektedirler. Üniversite hastanelerinin iş yükünün fazla olması ve çalışan sayısının az olması nedeniyle gruba ait olma ve grup iletişimini kurma konusunda beklentileri daha yoğun olabilir.

Terfi, eğitim olanağı ve kariyer geliştirme motivasyon faktörlerine göre  $H_0$  reddedilir, hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “terfi, eğitim ve kariyer

geliştirme” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark vardır ( $p=0,002 < 0,05$ ). Üniversite hastanelerinin ortalaması 7,2518 iken, kamu hastanelerinin ortalaması 6,5791 olarak bulunmuştur. Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin eğitim olanaklarının çokluğu ve elde edilen eğitim sonucunda kariyer beklentisi, kamu hastanelerine oranla daha önem kazanmaktadır.

Hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “yetki ve sorumluluk devri” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark vardır, buna göre  $H_0$  reddedilir ( $p=0,034 < 0,05$ ). Üniversite hastanelerinin ortalaması 7,1536 iken, kamu hastanelerinin ortalaması 6,7174 olarak bulunmuştur. Üniversite hastanesinde çalışanların işleri konusunda kamu hastanelerinde çalışanlardan kıyasla daha çok yetki ve sorumluluk devrine önem verdikleri görülmektedir.

Rekabet motivasyon faktöründe sağlık çalışanlarının çalıştıkları kuruma göre aralarında istatistik olarak anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,535 > 0,05$ ). Her iki kurumun personeli de rekabet konusuna aynı derecede önem vermektedir. Bu konuda fark olmamasının nedeni, her iki kurumunda çalışma sisteminin rekabet için çok uygun olmaması olabilir.

Danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum sağlama motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında hemşirelerin görev yaptıkları kuruma göre anlamlı bir fark yoktur.  $H_0$  hipotezi reddedilemez ( $p=0,328 > 0,05$ ). Başka bir deyişle, hemşirelerin danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum sağlama motivasyon faktörüne verdikleri önem çalıştıklarına kuruma bağlı olarak değişmemektedir.

Sosyal ve psikolojik motivasyon faktörlerinin değerlendirildiği analiz sonucuna göre  $H_0$  reddedilir, hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak sosyal ve psikolojik motivasyon faktörlerine verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark vardır ( $p=0,050 \leq 0,05$ ). Üniversite hastanelerinin ortalaması 6,7785 iken, kamu hastanelerinin ortalaması 6,3958 olarak bulunmuştur. Sosyal ve psikolojik motivasyon araçlarından sosyal katılım, terfi, eğitim, kariyer geliştirme ve yetki ve sorumluluk devri motivasyon araçlarına, hemşirelerin çalıştıkları kuruma göre fark vardır. Fakat analiz sonucundan da görülebileceği üzere bu fark çok belirgin değildir.

Amaç birliği motivasyon faktörüne verilen önem düzeyleri arasında hemşirelerin görev yaptıkları kuruma göre anlamlı bir fark yoktur.  $H_0$  hipotezi reddedilemez ( $p=0,164 > 0,05$ ). İki kurum çalışanları içinde amaç birliği motivasyon faktörüne birbirine yakın derecede önem vermektedir.



İş genişletme motivasyon faktörüne verilen önem düzeyleri arasında hemşirelerin görev yaptıkları kuruma göre anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda,  $H_0$  hipotezi reddedilemez ( $p=0.330 > 0,05$ ).

İletişim motivasyon faktörünün incelendiği analiz sonucuna göre  $H_0$  reddedilmez, hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “iletişim” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,368 > 0,05$ ).

Analiz sonucuna göre hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “yönetim ve kararlara katılma” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,583 > 0,05$ ).

Hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “performans değerlendirme” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark vardır, buna göre  $H_0$  reddedilir ( $p=0,049 < 0,05$ ). Üniversite hastanelerinin ortalaması 6,9104 iken, kamu hastanelerinin ortalaması 6,4046 olarak bulunmuştur. Üniversite hastanesinde çalışanların kamu hastanelerinde çalışanlara kıyasla performans değerlendirme motivasyon araçlarına daha çok önem verdikleri görülmektedir.

Kalite kontrol çemberleri oluşturulması motivasyon faktörüne yapılan analiz sonucuna göre  $H_0$  reddedilmez, hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “kalite kontrol çemberleri oluşturması” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,283 > 0,05$ ).

Analiz sonucuna göre hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “fiziksel çalışma koşulları” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,157 > 0,05$ ).

Hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “esnek zaman uygulamaları” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,276 > 0,05$ ).

Hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak “iş güvencesi ve manevi ödüller” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,723 > 0,05$ ).

Analiz sonucuna göre hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak liderlik motivasyon

faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,203 > 0,05$ ).

Analiz sonucuna göre  $p=0,583 > 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilmez, hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlı olarak diğer motivasyon faktörlerine verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark yoktur.

Örgütsel- yönetsel motivasyon faktörlerine verilen önem bakımından iki çalışma grubu arasında fark bulunmamaktadır. Analiz sonucuna göre  $H_0$  reddedilmez ( $p=0,301 > 0,05$ ).

### 3.5.2 Cinsiyete Faktörüne Göre Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklar

Katılımcıların cinsiyet ile motivasyon faktörlerine verdikleri önem arasında ilişki olup olmadığını belirlemek yapılan bağımsız örneklem t testinin sonuçları Tablo 3.13'te verilmiştir. Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

**Tablo 3.13:** Cinsiyete göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	Cinsiyet	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p
Ekonomik Motivasyon Araçları	Kadın	365	6,5213	2,70016	0,122	418	0,903
	Erkek	55	6,4745	2,33763			
Ücret	Kadın	365	6,5123	2,79599	0,496	418	0,620
	Erkek	55	6,3152	2,40577			
Prim	Kadın	364	6,5962	2,76297	0,128	417	0,898
	Erkek	55	6,5455	2,55363			
Ekonomik Ödüller	Kadın	363	6,4463	3,00078	0,150	416	0,881
	Erkek	55	6,3818	2,72499			
Kara Katılma	Kadın	365	6,5740	2,77573	-0,502	418	0,616
	Erkek	55	6,7727	2,47734			
Sosyal Haklar	Kadın	365	6,4875	2,67969	0,341	418	0,733
	Erkek	55	6,3576	2,29900			
Sosyal ve Psikolojik Motivasyon Araçları	Kadın	365	6,5861	2,06359	0,537	418	0,592
	Erkek	55	6,4271	1,92738			
Bağımsız çalışma imkanı	Kadın	365	6,5361	2,52799	-0,513	418	0,608
	Erkek	55	6,7212	2,26965			
Güvenlik	Kadın	365	7,2187	2,13927	0,289	418	0,773
	Erkek	55	7,1291	2,17046			
Sosyal katılım	Kadın	365	6,9790	2,07947	0,247	418	0,805
	Erkek	55	6,9045	2,12595			
Terfi, eğitim, kariyer geliştirme	Kadın	365	6,8846	2,37363	0,171	418	0,865
	Erkek	55	6,8267	2,15184			
Yetki ve sorumluluk devri	Kadın	365	6,9246	2,16335	0,343	418	0,732
	Erkek	55	6,8176	2,09773			
Rekabet	Kadın	365	5,4685	2,45978	1,292	418	0,197
	Erkek	55	5,0091	2,44853			
Danışmanlık hizmeti, çevreye uyum	Kadın	362	6,0746	2,84745	1,201	415	0,230
	Erkek	55	5,5818	2,74665			
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	Kadın	365	6,6221	2,06560	0,931	418	0,352
	Erkek	55	6,3450	1,99555			

**Tablo 3.13 (Devam):** Cinsiyete göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	Cinsiyet	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p
Amaç birliği	Kadın	364	6,0577	2,84483	0,497	416	0,620
	Erkek	54	5,8519	2,81778			
İş genişletme	Kadın	363	3,6804	3,37890	-1,016	416	0,310
	Erkek	55	4,1818	3,62139			
İletişim	Kadın	365	6,7397	2,48472	0,670	418	0,503
	Erkek	55	6,5000	2,40755			
Yönetim ve kararlara katılım	Kadın	365	6,9515	2,26309	1,021	418	0,308
	Erkek	55	6,6167	2,28509			
Performans değerlendirme	Kadın	365	6,6767	2,67299	0,951	418	0,342
	Erkek	55	6,3091	2,65883			
Kalite kontrol çemberleri	Kadın	363	6,6226	2,79961	1,140	416	0,255
	Erkek	55	6,1636	2,67196			
Fiziksel çalışma koşulları	Kadın	365	7,2410	2,20181	1,194	418	0,233
	Erkek	55	6,8597	2,24122			
Esnek zaman uygulamaları	Kadın	365	7,5274	2,13212	0,476	418	0,635
	Erkek	55	7,3818	2,00454			
İş güvencesi ve manevi ödüller	Kadın	365	7,2153	2,21194	1,033	418	0,302
	Erkek	55	6,8864	2,12830			
Liderlik	Kadın	363	7,2893	2,28412	2,244	416	*0,025
	Erkek	55	6,5273	2,72746			
Diğer motivasyon araçları	Kadın	365	6,8257	2,43588	1,008	418	0,314
	Erkek	55	6,4727	2,31464			

\* İki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

$H_0$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında cinsiyete göre fark yoktur.

$H_1$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında cinsiyete göre fark vardır.

Analiz sonucuna göre, “liderlik” motivasyon aracı hariç diğer motivasyon araçları için  $H_0$  reddedilemez. Liderlik hariç tüm boyutlarda t testinin anlamlılığı  $p > 0,05$  olduğu için iki grup arasında fark yoktur. Liderlik motivasyon faktörüne verilen önem bakımından ise anlamlı bir fark vardır ( $p = 0,025 < 0,05$ ). Buna göre kadınlar liderlik motivasyon aracına erkeklerden daha fazla önem vermektedir.

### 3.5.3 Medeni Duruma Göre Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklar

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında medeni durumlarına göre fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında medeni durumlarına göre fark vardır.

**Tablo 3.14:** Medeni duruma göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	Medeni Durumu	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p
Ekonomik Motivasyon Araçları	Bekar	170	6,2785	2,72838	-1,473	417	0,142
	Evli	249	6,6668	2,59466			
Ücret	Bekar	170	6,2314	2,80105	-1,537	417	0,125
	Evli	249	6,6506	2,70150			
Prim	Bekar	170	6,3647	2,82831	-1,357	416	0,175
	Evli	248	6,7339	2,66324			
Ekonomik Ödüller	Bekar	169	6,1538	3,05700	-1,583	415	0,114
	Evli	248	6,6210	2,88958			
Kara Katılma	Bekar	170	6,3676	2,85526	-1,402	417	0,162
	Evli	249	6,7490	2,64846			
Sosyal Haklar	Bekar	170	6,2627	2,64241	-1,298	417	0,195
	Evli	249	6,6021	2,61967			
Sosyal ve Psikolojik Motivasyon Araçları	Bekar	170	6,3169	2,10374	-2,031	417	*0,043
	Evli	249	6,7287	1,99236			
Bağımsız çalışma imkanı	Bekar	170	6,4206	2,55152	-0,908	417	0,364
	Evli	249	6,6459	2,45500			
Güvenlik	Bekar	170	6,9925	2,22756	-1,663	417	0,097
	Evli	249	7,3462	2,07343			
Sosyal katılım	Bekar	170	6,7730	2,23268	-1,556	417	0,120
	Evli	249	7,0950	1,96879			
Terfi, eğitim, kariyer geliştirme	Bekar	170	6,7537	2,38470	-0,853	417	0,394
	Evli	249	6,9526	2,31705			
Yetki ve sorumluluk devri	Bekar	170	6,7494	2,21867	-1,233	417	0,218
	Evli	249	7,0135	2,10576			
Rekabet	Bekar	170	5,0059	2,45913	-2,810	417	*0,005
	Evli	249	5,6888	2,43059			
Danışmanlık hizmeti, çevreye uyum	Bekar	169	5,5030	2,91777	-3,012	414	*0,003
	Evli	247	6,3482	2,73494			
Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçları	Bekar	170	6,3498	2,14712	-1,921	417	0,055
	Evli	249	6,7418	1,98332			
Amaç birliği	Bekar	169	5,8462	2,79242	-1,070	415	0,285
	Evli	248	6,1492	2,87209			
İş genişletme	Bekar	168	3,5119	3,22971	-1,219	378,582	0,224
	Evli	249	3,9197	3,52434			
İletişim	Bekar	170	6,5176	2,45787	-1,307	417	0,192
	Evli	249	6,8394	2,48510			
Yönetim ve kararlara katılım	Bekar	170	6,6458	2,37762	-1,922	417	0,055
	Evli	249	7,0779	2,17479			
Performans değerlendirme	Bekar	170	6,4471	2,74523	-1,114	417	0,266
	Evli	249	6,7430	2,61881			
Kalite kontrol çemberleri	Bekar	169	6,2959	2,78731	-1,579	415	0,115
	Evli	248	6,7339	2,77528			
Fiziksel çalışma koşulları	Bekar	170	6,9104	2,38536	-2,068	327,555	*0,039
	Evli	249	7,3755	2,06363			
Esnek zaman uygulamaları	Bekar	170	7,3118	2,21810	-1,546	417	0,123
	Evli	249	7,6365	2,03632			
İş güvencesi ve manevi ödüller	Bekar	170	6,9034	2,36443	-2,038	417	*0,042
	Evli	249	7,3484	2,06991			
Liderlik	Bekar	170	6,8941	2,51868	-2,095	415	*0,037
	Evli	247	7,3846	2,22556			
Diğer motivasyon araçları	Bekar	170	6,5032	2,49859	-1,899	417	0,058
	Evli	249	6,9592	2,35383			

\* İki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır (p < 0,05).

Ankete katılanların medeni durumlarına göre motivasyon faktörlerine verdikleri önem arasındaki farklılıklara yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 3.14’de sunulmuştur.

Medeni durumu belirlemek için “evli” ve “bekâr” seçenekleri sorulmuştur. Araştırmaya katılanlardan 1 kişi bu soruya cevap vermediği için analiz dışı bırakılmıştır.

Analiz sonuçları medeni duruma göre motivasyona verilen önem bakımından sosyal-psikolojik motivasyon araçları için istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ( $p=0,043 < 0,05$ ). Evli olan sağlık personeli bu araçlara bekârlara göre daha fazla önem vermektedir. Evli olanların ortalaması 6,7287 iken, bekârların ortalaması 6,3169’dur.

Sosyo-psikolojik motivasyon araçlarından rekabet, danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum motivasyon faktörlerinde de cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir fark vardır. Rekabet faktörüne göre ( $p=0,005 < 0,05$ ) ve danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum faktörüne göre ise ( $p=0,003 < 0,05$ ) olduğundan, her iki motivasyon faktörüne de evli olanlar bekarlara göre daha çok önem vermektedir.

Medeni duruma bağlı olarak örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörüne verilen önem bakımından anlamlı bir fark vardır ( $p=0,039 < 0,05$ ). Evli olanların ortalaması 7,3755 iken, bekâr olanların ortalaması 6,9104 bulunmuştur. Evli olan hemşireler fiziksel çalışma koşullarına bekâr olan hemşirelere kıyasla daha çok önem vermektedirler.

İş güvencesi ve manevi ödüller verilmesi motivasyon faktörlerine verilen önem açısından medeni duruma göre anlamlı bir fark vardır ( $p=0,042 < 0,05$ ). Evli olan katılımcıların ortalamasınının 7,3484 iken bekâr olan katılımcıların ortalamasınının 6,9034 olduğu görülmektedir. İş güvencesi ve manevi ödüller verilmesi evli çalışanlar için bekâr olanlara kıyasla daha önemlidir.

Çalışanların medeni durumlarına göre liderlik motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark vardır ( $p=0,037 < 0,05$ ). Evli olan hemşireler ( $X = 7,3846$ ) bekar olanlara ( $X = 6,8941$ ) kıyasla “liderlik” motivasyon faktörüne daha fazla önem vermektedir.

### 3.5.4 Yaş'a Göre Motivasyon Faktörlerine Bakışları Arasındaki Farklar

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında yaş'a göre fark yoktur.

$H_1$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında yaş'a göre fark vardır.

Katılımcıların yaş'a göre motivasyon faktörlerine verdikleri önemi belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.15'de verilmiştir.

Veri toplama formunda yaş grupları 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-45 yaş, 46 yaş ve üstü olmak üzere dört grupta incelenmiştir. Ekonomik motivasyon araçlarından "ücret" faktörüne verdikleri önem bakımından 46 yaş ve üstü grup ile diğer gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p=0,006 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir).

Yaş gruplarının sosyo-psikolojik motivasyon faktörlerine verdikleri önem bakımından 46 yaş ve üstü grupla diğer yaş grupları arasında anlamlı fark vardır ( $p=0,001 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir). Güvenlik motivasyon aracına verilen önem düzeyleri bakımından 46 yaş ve üstü grup ile diğer yaş grupları arasında anlamlı fark vardır,  $H_0$  reddedilir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Hemşirelerin yetki devri ve sorumluluk verilmesi motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından yaş gruplarına göre 46 yaş ve üstü grupla diğer gruplar arasında anlamlı bir fark vardır,  $H_0$  reddedilir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Rekabet motivasyon faktörüne verilen önem düzeyi bakımından 46 yaş ve üstü grupla 18-25 yaş ve 26-35 yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu durumda  $H_0$  reddedilir ( $p=0,029 < 0,05$ ). 46 yaş ve üstü grup ile 36-45 yaş arası grupla ise anlamlı bir fark yoktur,  $H_0$  reddedilemez. Katılımcıların "danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum faktörüne" verdikleri önem düzeylerine göre 46 yaş ve üstü grup ile diğer yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır,  $H_0$  reddedilir ( $p=0,011 < 0,05$ ).

**Tablo 3.15:** Yaş gruplarına göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark**
Ekonomik Motivasyon Araçları	Gruplar arası	25,569	3	8,523	1,213	0,305	
	Gruplar içi	2923,501	416	7,028			
	Toplam	2949,070	419				
Ücret	Gruplar arası	40,612	3	13,537	4,470 <sup>+</sup>	*0,006	1-4, 2-4,3-4
	Gruplar içi	3119,367	79,563	39,206			
	Toplam	3159,979	82,563				
Prim	Gruplar arası	24,364	3	8,121	1,088	0,354	
	Gruplar içi	3099,029	415	7,468			
	Toplam	3123,394	418				
Ekonomik Ödüller	Gruplar arası	26,871	3	8,957	1,020	0,383	
	Gruplar içi	3634,012	414	8,778			
	Toplam	3660,883	417				
Kara Katılma	Gruplar arası	20,820	3	6,940	0,926	0,428	
	Gruplar içi	3116,980	416	7,493			
	Toplam	3137,800	419				
Sosyal Haklar	Gruplar arası	22,590	3	7,530	1,089	0,354	
	Gruplar içi	2877,409	416	6,917			
	Toplam	2899,998	419				
Sosyal ve Psikolojik Motivasyon Araçları	Gruplar arası	30,855	3	10,285	6,736 <sup>+</sup>	*0,001	1-4, 2-4,3-4
	Gruplar içi	1721,009	80,931	21,265			
	Toplam	1751,863	83,931				
Bağımsız çalışma imkanı	Gruplar arası	10,107	3	3,369	0,540	0,655	
	Gruplar içi	2595,920	416	6,240			
	Toplam	2606,028	419				
Güvenlik	Gruplar arası	31,642	3	10,547	8,881 <sup>+</sup>	*0,001	1-4, 2-4,3-4
	Gruplar içi	1888,975	88,455	21,355			
	Toplam	1920,617	91,455				
Sosyal katılım	Gruplar arası	22,791	3	7,597	1,760	0,154	
	Gruplar içi	1795,541	416	4,316			
	Toplam	1818,332	419				
Terfi, eğitim, kariyer geliştirme	Gruplar arası	30,120	3	10,040	1,839	0,139	
	Gruplar içi	2270,904	416	5,459			
	Toplam	2301,024	419				
Yetki ve sorumluluk devri	Gruplar arası	37,189	3	12,396	15,000 <sup>+</sup>	*0,001	1-4, 2-4,3-4
	Gruplar içi	1904,537	99,293	19,181			
	Toplam	1941,725	102,293				
Rekabet	Gruplar arası	54,327	3	18,109	3,035	*0,029	1-4, 2-4
	Gruplar içi	2481,893	416	5,966			
	Toplam	2536,221	419				
Danışmanlık hizmeti, çevreye uyum	Gruplar arası	49,848	3	16,616	3,956 <sup>+</sup>	*0,011	1-4, 2-4,3-4
	Gruplar içi	3296,114	76,068	43,331			
	Toplam	3345,962	79,068				
Örgütsel ve Yöneltil Motivasyon Araçları	Gruplar arası	33,280	3	11,093	2,654	*0,048	1-4, 2-4
	Gruplar içi	1738,515	416	4,179			
	Toplam	1771,795	419				
Amaç birliği	Gruplar arası	39,604	3	13,201	3,057 <sup>+</sup>	*0,033	2-4, 3-4
	Gruplar içi	3320,992	76,265	43,545			
	Toplam	3360,596	79,265				
İş genişletme	Gruplar arası	125,100	3	41,700	3,651	*0,013	2-4
	Gruplar içi	4728,019	414	11,420			
	Toplam	4853,120	417				
İletişim	Gruplar arası	33,841	3	11,280	5,822 <sup>+</sup>	*0,001	1-4, 2-4,3-4
	Gruplar içi	2529,180	82,790	30,549			
	Toplam	2563,021	85,790				
Yönetim ve kararlara katılım	Gruplar arası	35,516	3	11,839	7,415 <sup>+</sup>	*0,001	1-4, 2-4,3-4
	Gruplar içi	2116,071	84,670	24,992			
	Toplam	2151,587	87,670				
Performans değerlendirme	Gruplar arası	36,647	3	12,216	6,328 <sup>+</sup>	*0,001	1-4, 2-4,3-4
	Gruplar içi	2952,299	88,930	33,198			
	Toplam	2988,946	91,930				
Kalite kontrol çemberleri	Gruplar arası	39,720	3	13,240	4,296 <sup>+</sup>	*0,007	1-4, 2-4,3-4
	Gruplar içi	3193,163	80,928	39,457			
	Toplam	3232,883	83,928				

**Tablo 3.15 (Devam):** Yaş gruplarına göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark**
Fiziksel çalışma koşulları	Gruplar arası	37,651	3	12,550	7,162 <sup>+</sup>	*0,001	1-4, 2-4,3-4
	Gruplar içi	2005,210	86,072	23,297			
	Toplam	2042,861	89,072				
Esnek zaman uygulamaları	Gruplar arası	16,656	3	5,552	1,244	0,293	
	Gruplar içi	1856,065	416	4,462			
	Toplam	1872,721	419				
İş güvencesi ve manevi ödüller	Gruplar arası	42,850	3	14,283	9,596 <sup>+</sup>	*0,001	1-4, 2-4,3-4
	Gruplar içi	1987,859	91,238	21,788			
	Toplam	2030,709	94,238				
Liderlik	Gruplar arası	27,970	3	9,323	1,685	0,169	
	Gruplar içi	2290,100	414	5,532			
	Toplam	2318,069	417				
Diğer motivasyon araçları	Gruplar arası	25,177	3	8,392	1,437	0,231	
	Gruplar içi	2429,880	416	5,841			
	Toplam	2455,057	419				

\* En az iki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

\*\* Gruplar: 1: 18-25 yaş; 2: 26-35 yaş; 3: 36-45 yaş; 4: 46 yaş ve üstü

+ Bu boyutlar, varyansların homojen dağılımı varsayımını sağlamadığı için düzeltilmiş Welch F değerlerine göre değerlendirilmiştir.

\*\* Homojen varyans dağılımı varsayımının sağlandığı anlamlı ilişkilerde çoklu karşılaştırma testleri için Tukey HSD, bu varsayımın sağlanmadığı anlamlı ilişkilerde ise Games-Howell istatistiği kullanılmıştır.

Sağlık profesyonellerinin örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyleri bakımından 46 yaş ve üstü grup ile 18-25 yaş ve 26-35 yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır,  $H_0$  reddedilir ( $p=0,048 < 0,05$ ). Amaç birliği motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri bakımından 26-35 yaş ve 36-45 yaş grupları ile 46 yaş ve üstü yaş grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır,  $H_0$  reddedilir ( $p=0,033 < 0,05$ ). İş genişletme motivasyon aracında ise verilen önem bakımından 26-35 yaş grubu ile 46 yaş ve üstü yaş grubu arasında anlamlı bir fark vardır,  $H_0$  reddedilir ( $p=0,013 < 0,05$ ). Hemşirelerin iletişim motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından 46 yaş ve üstü grup ile diğer yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır,  $H_0$  reddedilir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Yönetim ve kararlara katılım motivasyon faktörüne 46 yaş ve üstü yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır,  $H_0$  reddedilir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Katılımcıların “performans değerlendirme” motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından 46 yaş ve üstü yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında anlamlı fark vardır,  $H_0$  reddedilir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Kalite kontrol çemberleri oluşturma motivasyon faktörüne verilen önem bakımından yaş gruplarına göre, 46 yaş ve üstü yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında anlamlı fark vardır,  $H_0$  reddedilir ( $p=0,007,05$ ). Fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörü verdikleri önem bakımından 46 yaş ve üstü yaş grubu ile diğer



yaş grupları arasında anlamlı fark vardır,  $H_0$  reddedilir ( $p=0,001 < 0,05$ ). İş güvencesi ve manevi ödüller alma motivasyon faktörüne yaş gruplarının verdikleri önem bakımından 46 yaş ve üstü yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında anlamlı fark vardır,  $H_0$  reddedilir ( $p=0,001 < 0,05$ ).

### 3.5.5 Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Faktörlerine Bakışlar Arasındaki Farklar

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında eğitim durumlarına göre fark yoktur.

$H_1$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında eğitim durumlarına göre fark vardır.

**Tablo 3.16:** Eğitim durumuna göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark**
Ekonomik Motivasyon Araçları	Gruplar arası	20,826	3	6,942	0,986	0,399	
	Gruplar içi	2928,244	416	7,039			
	Toplam	2949,070	419				
Ücret	Gruplar arası	10,610	3	3,537	0,467	0,705	
	Gruplar içi	3149,369	416	7,571			
	Toplam	3159,979	419				
Prim	Gruplar arası	34,133	3	11,378	1,528	0,207	
	Gruplar içi	3089,261	415	7,444			
	Toplam	3123,394	418				
Ekonomik Ödüller	Gruplar arası	28,232	3	9,411	1,073	0,361	
	Gruplar içi	3632,650	414	8,775			
	Toplam	3660,883	417				
Kara Katılma	Gruplar arası	31,436	3	10,479	1,403	0,241	
	Gruplar içi	3106,364	416	7,467			
	Toplam	3137,800	419				
Sosyal Haklar	Gruplar arası	12,954	3	4,318	0,622	0,601	
	Gruplar içi	2887,044	416	6,940			
	Toplam	2899,998	419				
Sosyal ve Psikolojik Motivasyon Araçları	Gruplar arası	9,960	3	3,320	0,793	0,498	
	Gruplar içi	1741,903	416	4,187			
	Toplam	1751,863	419				
Bağımsız çalışma imkânı	Gruplar arası	27,440	3	9,147	1,476	0,221	
	Gruplar içi	2578,588	416	6,199			
	Toplam	2606,028	419				
Güvenlik	Gruplar arası	23,670	3	7,890	1,281 <sup>+</sup>	0,285	
	Gruplar içi	1896,947	110,419	17,180			
	Toplam	1920,617	113,419				
Sosyal katılım	Gruplar arası	19,913	3	6,638	1,535	0,205	
	Gruplar içi	1798,419	416	4,323			
	Toplam	1818,332	419				

**ablo 3.16 (Devam):** Eğitim durumuna göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark**
Terfi, eğitim, kariyer geliştirme	Gruplar arası	48,842	3	16,281	3,007	*0,030	1-4
	Gruplar içi	2252,182	416	5,414			
	Toplam	2301,024	419				
Yetki ve sorumluluk devri	Gruplar arası	23,933	3	7,978	1,841 <sup>+</sup>	0,144	
	Gruplar içi	1917,793	112,480	17,050			
	Toplam	1941,725	115,480				
Rekabet	Gruplar arası	10,636	3	3,545	0,584	0,626	
	Gruplar içi	2525,585	416	6,071			
	Toplam	2536,221	419				
Danışmanlık hizmeti, çevreye uyum	Gruplar arası	3,586	3	1,195	0,148	0,931	
	Gruplar içi	3342,376	413	8,093			
	Toplam	3345,962	416				
Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçları	Gruplar arası	4,703	3	1,568	0,369	0,775	
	Gruplar içi	1767,092	416	4,248			
	Toplam	1771,795	419				
Amaç birliği	Gruplar arası	1,982	3	0,661	0,081	0,970	
	Gruplar içi	3358,613	414	8,113			
	Toplam	3360,596	417				
İş genişletme	Gruplar arası	39,237	3	13,079	1,079 <sup>+</sup>	0,361	
	Gruplar içi	4813,883	114,381	42,086			
	Toplam	4853,120	117,381				
İletişim	Gruplar arası	5,189	3	1,730	0,281	0,839	
	Gruplar içi	2557,832	416	6,149			
	Toplam	2563,021	419				
Yönetim ve kararlara katılım	Gruplar arası	19,614	3	6,538	1,712 <sup>+</sup>	0,168	
	Gruplar içi	2131,973	116,286	18,334			
	Toplam	2151,587	119,286				
Performans değerlendirme	Gruplar arası	22,661	3	7,554	1,059	0,366	
	Gruplar içi	2966,285	416	7,130			
	Toplam	2988,946	419				
Kalite kontrol çemberleri	Gruplar arası	12,889	3	4,296	0,552	0,647	
	Gruplar içi	3219,994	414	7,778			
	Toplam	3232,883	417				
Fiziksel çalışma koşulları	Gruplar arası	9,092	3	3,031	0,620	0,602	
	Gruplar içi	2033,769	416	4,889			
	Toplam	2042,861	419				
Esnek zaman uygulamaları	Gruplar arası	3,313	3	1,104	0,246	0,864	
	Gruplar içi	1869,408	416	4,494			
	Toplam	1872,721	419				
İş güvencesi ve manevi ödüller	Gruplar arası	13,824	3	4,608	0,950	0,416	
	Gruplar içi	2016,886	416	4,848			
	Toplam	2030,709	419				
Liderlik	Gruplar arası	16,883	3	5,628	1,012	0,387	
	Gruplar içi	2301,187	414	5,558			
	Toplam	2318,069	417				
Diğer motivasyon araçları	Gruplar arası	12,368	3	4,123	0,702	0,551	
	Gruplar içi	2442,689	416	5,872			
	Toplam	2455,057	419				

\* En az iki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

\*\* Gruplar: 1: Meslek Lisesi; 2: Ön Lisans; 3: Lisans; 4: Lisansüstü

<sup>+</sup> Bu boyutlar, varyansların homojen dağılımı varsayımını sağlamadığı için düzeltilmiş Welch F değerlerine göre değerlendirilmiştir.

\*\* Homojen varyans dağılımı varsayımının sağlandığı anlamlı ilişkilerde çoklu karşılaştırma testleri için Tukey HSD, bu varsayımın sağlanmadığı anlamlı ilişkilerde ise Games-Howell istatistiği kullanılmıştır.

Katılımcıların eğitim durumları gruplandırılarak, motivasyon faktörlerine bakış açılarının gruplar arası farkları analiz edilmiştir. Analiz sonucu Tablo 3.16'da sunulmuştur.

Analizde “terfi etme, eğitim olanakları ve kariyer geliştirme” motivasyon faktörüne verilen önem düzeyi bakımından, katılımcıların eğitim durumlarına göre meslek lisesi mezunları ile lisansüstü eğitim alanların arasında anlamlı fark vardır ( $p=0,030 < 0,05$ ). Diğer motivasyon faktörlerinde ise eğitim durumlarına göre anlamlı fark yoktur,  $H_0$  reddedilemez.

### 3.5.6 Deneyim Durumuna Göre Motivasyon Faktörlerine Bakış Arasındaki Farklar

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında deneyim durumuna göre fark yoktur.

$H_1$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında deneyim durumuna göre fark vardır.

Sağlık profesyonellerinin iş hayatındaki sürelerini sınıflandırmak amacıyla 0-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü olmak üzere üç ayrı grupta incelenmiştir. Tablo 3.17’de analiz sonuçları verilmiştir.

Katılımcılar deneyim durumuna göre 4 ayrı gruba ayrılmış, 31 yıl ve üstü grup sayısının az olması nedeniyle bu grup 21-30 yıl arası gruba eklenmiştir. Katılımcıların motivasyon faktörlerine bakış açıları açısından deneyim durumlarına göre fark bulunmamaktadır. Bu durumda  $H_0$  reddedilemez.

**Tablo 3.17:** Deneyim durumuna göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark**
Ekonomik Motivasyon Araçları	Gruplar arası	20,336	2	10,168	1,448	0,236	
	Gruplar içi	2928,734	417	7,023			
	Toplam	2949,070	419				
Ücret	Gruplar arası	16,318	2	8,159	1,082	0,340	
	Gruplar içi	3143,661	417	7,539			
	Toplam	3159,979	419				
Prim	Gruplar arası	25,801	2	12,901	1,733	0,178	
	Gruplar içi	3097,593	416	7,446			
	Toplam	3123,394	418				
Ekonomik Ödüller	Gruplar arası	20,230	2	10,115	1,153	0,317	
	Gruplar içi	3640,653	415	8,773			
	Toplam	3660,883	417				
Kara Katılma	Gruplar arası	25,251	2	12,626	1,691	0,186	
	Gruplar içi	3112,549	417	7,464			
	Toplam	3137,800	419				
Sosyal Haklar	Gruplar arası	19,203	2	9,601	1,390	0,250	
	Gruplar içi	2880,796	417	6,908			
	Toplam	2899,998	419				

**Tablo 3.17 (Devam):** Deneyim durumuna göre motivasyon faktörleri arasındaki farklılıklara yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark**
Sosyal ve Psikolojik Motivasyon Araçları	Gruplar arası	2,493	2	1,246	0,297	0,743	
	Gruplar içi	1749,371	417	4,195			
	Toplam	1751,863	419				
Bağımsız çalışma imkanı	Gruplar arası	2,818	2	1,409	0,226	0,798	
	Gruplar içi	2603,210	417	6,243			
	Toplam	2606,028	419				
Güvenlik	Gruplar arası	9,368	2	4,684	1,022	0,361	
	Gruplar içi	1911,250	417	4,583			
	Toplam	1920,617	419				
Sosyal katılım	Gruplar arası	,486	2	0,243	0,056	0,946	
	Gruplar içi	1817,846	417	4,359			
	Toplam	1818,332	419				
Terfi, eğitim, kariyer geliştirme	Gruplar arası	2,901	2	1,450	0,263	0,769	
	Gruplar içi	2298,123	417	5,511			
	Toplam	2301,024	419				
Yetki ve sorumluluk devri	Gruplar arası	,221	2	0,110	0,024	0,977	
	Gruplar içi	1941,505	417	4,656			
	Toplam	1941,725	419				
Rekabet	Gruplar arası	7,916	2	3,958	0,653	0,521	
	Gruplar içi	2528,305	417	6,063			
	Toplam	2536,221	419				
Danışmanlık hizmeti, çevreye uyum	Gruplar arası	9,730	2	4,865	0,572 <sup>+</sup>	0,565	
	Gruplar içi	3336,232	212,418	15,706			
	Toplam	3345,962	214,418				
Örgütsel ve Yönetmelik Motivasyon Araçları	Gruplar arası	2,139	2	1,069	0,252	0,777	
	Gruplar içi	1769,656	417	4,244			
	Toplam	1771,795	419				
Amaç birliği	Gruplar arası	6,036	2	3,018	0,373	0,689	
	Gruplar içi	3354,560	415	8,083			
	Toplam	3360,596	417				
İş genişletme	Gruplar arası	2,033	2	1,017	0,081 <sup>+</sup>	0,922	
	Gruplar içi	4851,086	216,341	22,423			
	Toplam	4853,120	218,341				
İletişim	Gruplar arası	1,830	2	0,915	0,149	0,862	
	Gruplar içi	2561,191	417	6,142			
	Toplam	2563,021	419				
Yönetim ve kararlara katılım	Gruplar arası	3,897	2	1,948	0,378	0,685	
	Gruplar içi	2147,690	417	5,150			
	Toplam	2151,587	419				
Performans değerlendirme	Gruplar arası	16,660	2	8,330	1,169	0,312	
	Gruplar içi	2972,286	417	7,128			
	Toplam	2988,946	419				
Kalite kontrol çemberleri	Gruplar arası	,937	2	0,468	0,060	0,942	
	Gruplar içi	3231,946	415	7,788			
	Toplam	3232,883	417				
Fiziksel çalışma koşulları	Gruplar arası	13,257	2	6,629	1,362	0,257	
	Gruplar içi	2029,604	417	4,867			
	Toplam	2042,861	419				
Esnek zaman uygulamaları	Gruplar arası	1,335	2	0,668	0,149	0,862	
	Gruplar içi	1871,386	417	4,488			
	Toplam	1872,721	419				
İş güvencesi ve manevi ödüller	Gruplar arası	8,959	2	4,480	0,924	0,398	
	Gruplar içi	2021,750	417	4,848			
	Toplam	2030,709	419				
Liderlik	Gruplar arası	9,817	2	4,909	0,883	0,415	
	Gruplar içi	2308,252	415	5,562			
	Toplam	2318,069	417				
Diğer motivasyon araçları	Gruplar arası	7,115	2	3,557	0,606	0,546	
	Gruplar içi	2447,942	417	5,870			
	Toplam	2455,057	419				

\*\* Gruplar: 1: 0-10 yıl; 2: 11-20 yıl; 3: 21 yıl ve üstü

<sup>+</sup> Bu boyutlar, varyansların homojen dağılımı varsayımını sağlamadığı için düzeltilmiş Welch F değerlerine göre değerlendirilmiştir.

### 3.5.7 Çalışma Sistemine Göre Motivasyon Faktörlerine Bakışlar Arasındaki Farklar

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında çalışma sistemine göre fark yoktur.

$H_1$ : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında çalışma sistemine göre fark vardır.

Sağlık hizmetlerinde çalışma sistemi gündüz mesaisi, gece nöbeti ve her ikisi karışık şekilde olabilmektedir. Farklı çalışma sisteminde çalışan personelin gruplar arası motivasyon faktörlerine bakış açılarının incelendiği analiz sonucu Tablo 3.18'de verilmektedir.

**Tablo 3.18:** Çalışma sistemine göre motivasyon faktörleri arasındaki farklılıklara yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark**
Ekonomik Motivasyon Araçları	Gruplar arası	66,493	2	33,246	5,319 <sup>+</sup>	*0,006	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2882,577	101,129	28,504			
	Toplam	2949,070	103,129				
Ücret	Gruplar arası	62,500	2	31,250	4,543 <sup>+</sup>	*0,013	1-3
	Gruplar içi	3097,479	98,999	30,668			
	Toplam	3159,979	100,999				
Prim	Gruplar arası	65,834	2	32,917	4,700 <sup>+</sup>	*0,011	1-3
	Gruplar içi	3057,560	99,384	30,765			
	Toplam	3123,394	101,384				
Ekonomik Ödüller	Gruplar arası	79,195	2	39,598	5,543 <sup>+</sup>	*0,005	1-3
	Gruplar içi	3581,687	101,410	35,319			
	Toplam	3660,883	103,410				
Kara Katılma	Gruplar arası	69,784	2	34,892	5,253 <sup>+</sup>	*0,007	1-2, 1-3
	Gruplar içi	3068,016	102,181	30,025			
	Toplam	3137,800	104,181				
Sosyal Haklar	Gruplar arası	54,824	2	27,412	4,413 <sup>+</sup>	*0,015	1-3
	Gruplar içi	2845,175	101,853	27,934			
	Toplam	2899,998	103,853				
Sosyal ve Psikolojik Motivasyon Araçları	Gruplar arası	30,110	2	15,055	3,821 <sup>+</sup>	*0,025	1-3
	Gruplar içi	1721,754	102,442	16,807			
	Toplam	1751,863	104,442				
Bağımsız çalışma imkânı	Gruplar arası	50,404	2	25,202	5,346 <sup>+</sup>	*0,006	1-3
	Gruplar içi	2555,623	108,445	23,566			
	Toplam	2606,028	110,445				
Güvenlik	Gruplar arası	39,100	2	19,550	4,740 <sup>+</sup>	*0,011	1-3
	Gruplar içi	1881,517	109,214	17,228			
	Toplam	1920,617	111,214				
Sosyal katılım	Gruplar arası	51,475	2	25,738	7,816 <sup>+</sup>	*0,001	1-2, 1-3, 2-3
	Gruplar içi	1766,857	107,337	16,456			
	Toplam	1818,332	109,337				

**Tablo 3.28 (Devam):** Çalışma sistemine göre motivasyon faktörleri arasındaki farklılıklara yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark**
Terfi, eğitim, kariyer geliştirme	Gruplar arası	26,271	2	13,136	2,613 <sup>+</sup>	0,078	
	Gruplar içi	2274,753	99,528	22,855			
	Toplam	2301,024	101,528				
Yetki ve sorumluluk devri	Gruplar arası	19,260	2	9,630	2,089	0,125	
	Gruplar içi	1922,465	417	4,610			
	Toplam	1941,725	419				
Rekabet	Gruplar arası	13,561	2	6,781	1,121	0,327	
	Gruplar içi	2522,659	417	6,050			
	Toplam	2536,221	419				
Danışmanlık hizmeti, çevreye uyum	Gruplar arası	39,725	2	19,863	2,487	0,084	
	Gruplar içi	3306,236	414	7,986			
	Toplam	3345,962	416				
Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçları	Gruplar arası	9,007	2	4,503	1,065	0,346	
	Gruplar içi	1762,788	417	4,227			
	Toplam	1771,795	419				
Amaç birliği	Gruplar arası	22,377	2	11,188	1,391	0,250	
	Gruplar içi	3338,219	415	8,044			
	Toplam	3360,596	417				
İş genişletme	Gruplar arası	39,536	2	19,768	1,389 <sup>+</sup>	0,255	
	Gruplar içi	4813,583	90,507	53,185			
	Toplam	4853,120	92,507				
İletişim	Gruplar arası	14,746	2	7,373	1,207	0,300	
	Gruplar içi	2548,275	417	6,111			
	Toplam	2563,021	419				
Yönetim ve kararlara katılım	Gruplar arası	12,936	2	6,468	1,261	0,284	
	Gruplar içi	2138,651	417	5,129			
	Toplam	2151,587	419				
Performans değerlendirme	Gruplar arası	13,276	2	6,638	0,930	0,395	
	Gruplar içi	2975,670	417	7,136			
	Toplam	2988,946	419				
Kalite kontrol çemberleri	Gruplar arası	14,000	2	7,000	0,902	0,406	
	Gruplar içi	3218,883	415	7,756			
	Toplam	3232,883	417				
Fiziksel çalışma koşulları	Gruplar arası	6,127	2	3,064	0,627	0,535	
	Gruplar içi	2036,734	417	4,884			
	Toplam	2042,861	419				
Esnek zaman uygulamaları	Gruplar arası	7,482	2	3,741	0,836	0,434	
	Gruplar içi	1865,239	417	4,473			
	Toplam	1872,721	419				
İş güvencesi ve manevi ödüller	Gruplar arası	5,775	2	2,888	0,595	0,552	
	Gruplar içi	2024,934	417	4,856			
	Toplam	2030,709	419				
Liderlik	Gruplar arası	0,047	2	0,024	0,004	0,996	
	Gruplar içi	2318,022	415	5,586			
	Toplam	2318,069	417				
Diğer motivasyon araçları	Gruplar arası	10,837	2	5,418	0,924	0,398	
	Gruplar içi	2444,220	417	5,861			
	Toplam	2455,057	419				

\* En az iki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

\*\* Gruplar: 1: Yalnızca gündüz, 2: Gündüz ve gece, 3: Yalnızca gece

<sup>+</sup> Bu boyutlar, varyansların homojen dağılımı varsayımını sağlamadığı için düzeltilmiş Welch F değerlerine göre değerlendirilmiştir.

\*\* Homojen varyans dağılımı varsayımının sağlandığı anlamlı ilişkilerde çoklu karşılaştırma testleri için Tukey HSD, bu varsayımın sağlanmadığı anlamlı ilişkilerde ise Games-Howell istatistiği kullanılmıştır.

Ekonomik motivasyon araçlarına verilen önem düzeyleri bakımından sadece gündüz çalışanlar ile gündüz-gece çalışanlar ve sadece gece çalışanlar arasında anlamlı fark vardır,  $p=0,006 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Ekonomik motivasyon araçlarından “ücret” faktörüne bakış açısından yalnız gündüz çalışanlar ile yalnız gece çalışanlar arasında anlamlı fark vardır,  $p=0,013 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Prim uygulaması motivasyon aracına verilen önem bakımından yalnız gündüz çalışanlar ile yalnız gece çalışanlar arasında anlamlı fark vardır,  $p=0,011 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Ekonomik ödüller alma motivasyon aracına verilen önem bakımından yalnız gündüz çalışanlar ile yalnız gece çalışanlar arasında anlamlı fark vardır,  $p=0,005 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Kâra katılma motivasyon faktörüne verilen önem düzeyleri bakımından sadece gündüz çalışanlar ile gündüz-gece çalışanlar ve sadece gece çalışanlar arasında anlamlı fark vardır,  $p=0,007 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Sosyal haklar motivasyon faktörüne bakış açısından yalnız gündüz çalışanlar ile yalnız gece çalışanlar arasında anlamlı fark vardır,  $p=0,015 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Sosyal ve psikolojik motivasyon araçlarına verilen önem düzeyleri bakımından yalnız gündüz çalışanlar ile yalnız gece çalışanlar arasında anlamlı fark vardır,  $p=0,025 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Bağımsız çalışma imkanı verilmesi motivasyon aracına sağlık çalışanlarının çalışma sistemine göre verdikleri önem düzeyleri açısından yalnız gündüz çalışanlar ile yalnız gece çalışanlar arasında anlamlı fark vardır,  $p=0,006 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Güvenlik motivasyon faktörüne verilen önem düzeyleri bakımından yalnız gündüz çalışanlar ile yalnız gece çalışanlar arasında anlamlı fark vardır,  $p=0,011 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Sosyal katılım motivasyon aracına verilen önem düzeyi çalışma sistemlerine göre, yalnız gündüz çalışanlar ile hem gece hem gündüz çalışanlar, yalnız gündüz çalışanlar ile yalnız gece çalışanlar ve yalnız gece çalışanlar ile hem gece hem gündüz çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. Analizde  $p=0,001 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Diğer motivasyon araçlarında çalışma sistemine göre anlamlı fark yoktur,  $H_0$  reddedilemez.

### 3.5.8 İdari Göreve Göre Motivasyon Faktörlerine Bakışları Arasındaki Farklar

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$  : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında idari görev durumuna göre fark yoktur.

$H_1$  : Sağlık profesyonellerinin ..... motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyleri arasında idari görev durumuna göre fark vardır.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının idari görev yapıp yapmama durumuna göre motivasyon faktörlerine verdikleri önem açısından fark olup olmadığının incelendiği sonuçlar Tablo 3.19'da sunulmuştur.

Analiz sonucunda, hemşirelerin idari görev yapma durumuna göre terfi, eğitim ve kariyer geliştirme motivasyon faktörlerine verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark vardır ( $p=0,001<0,05$ ). İdari görev yapanların ortalaması 7,5345 iken, idari görevi olmayan çalışanların ortalaması 6,7627'dir.

Ayrıca hemşirelerin idari görev yapma durumuna göre yetki ve sorumluluk devri motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından da anlamlı bir fark vardır ( $p=0,002<0,05$ ). İdari görev yapanların ortalaması 7,4795 iken, idari görevi olmayan çalışanların ortalaması 6,8046'dır.

Katılımcıların idari görev yapma durumuna göre örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerine verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark söz konusudur ( $p=0,038<0,05$ ). İdari görev yapanların ortalaması 6,9751 iken, idari görevi olmayan çalışanların ortalaması 6,5147'dir.



**Tablo 3.19:** İdari görev durumuna göre motivasyon faktörleri arasındaki farklara yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	İdari Görev	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p
Ekonomik Motivasyon Araçları	Evet	57	6,4684	2,22419	-0,128	411	0,898
	Hayır	356	6,5169	2,71827			
Ücret	Evet	57	6,3158	2,33454	-0,473	411	0,636
	Hayır	356	6,5019	2,81559			
Prim	Evet	57	6,5351	2,35065	-0,134	410	0,894
	Hayır	355	6,5873	2,78961			
Ekonomik Ödüller	Evet	57	6,3860	2,45498	-0,158	86,204	0,874
	Hayır	354	6,4435	3,03864			
Kara Katılma	Evet	57	6,6316	2,24509	0,096	411	0,924
	Hayır	356	6,5941	2,81550			
Sosyal Haklar	Evet	57	6,4737	2,22713	0,016	411	0,987
	Hayır	356	6,4675	2,68670			
Sosyal ve Psikolojik Motivasyon Araçları	Evet	57	6,8515	1,37399	1,574	105,248	0,119
	Hayır	356	6,5142	2,13619			
Bağımsız çalışma imkânı	Evet	57	7,0702	2,06322	1,961	85,634	0,053
	Hayır	356	6,4728	2,53820			
Güvenlik	Evet	57	7,3456	1,56660	0,716	96,460	0,476
	Hayır	356	7,1748	2,22582			
Sosyal katılım	Evet	57	7,2193	1,54115	1,209	95,396	0,230
	Hayır	356	6,9363	2,16297			
Terfi, eğitim, kariyer geliştirme	Evet	57	7,5345	1,39884	3,407	120,446	*0,001
	Hayır	356	6,7627	2,45856			
Yetki ve sorumluluk devri	Evet	57	7,4795	1,31990	3,187	116,526	*0,002
	Hayır	356	6,8046	2,25446			
Rekabet	Evet	57	5,4123	2,29153	0,002	411	0,998
	Hayır	356	5,4115	2,49166			
Danışmanlık hizmeti, çevreye uyum	Evet	56	5,8750	2,22435	-0,440	88,055	0,661
	Hayır	354	6,0226	2,92000			
Örgütsel ve Yönetmelik Motivasyon Araçları	Evet	57	6,9751	1,40965	2,107	102,732	*0,038
	Hayır	356	6,5147	2,13968			
Amaç birliği	Evet	56	5,9643	2,19888	-0,235	88,837	0,815
	Hayır	355	6,0423	2,92194			
İş genişletme	Evet	57	4,3333	2,95401	1,620	82,889	0,109
	Hayır	354	3,6328	3,46339			
İletişim	Evet	57	6,9474	1,87246	1,021	93,301	0,310
	Hayır	356	6,6587	2,56261			
Yönetim ve kararlara katılım	Evet	57	7,3975	1,36485	2,628	119,296	*0,010
	Hayır	356	6,8182	2,37923			
Performans değerlendirme	Evet	57	7,3567	1,72040	3,121	109,802	*0,002
	Hayır	356	6,5094	2,78498			
Kalite kontrol çemberleri	Evet	57	7,2105	2,09367	2,431	93,901	*0,017
	Hayır	354	6,4407	2,87869			
Fiziksel çalışma koşulları	Evet	57	7,5138	1,64393	1,528	94,799	0,130
	Hayır	356	7,1328	2,29106			
Esnek zaman uygulamaları	Evet	57	7,7368	1,66397	1,103	90,321	0,273
	Hayır	356	7,4621	2,19136			
İş güvencesi ve manevi ödüller	Evet	57	7,4810	1,62584	1,476	95,537	0,143
	Hayır	356	7,1163	2,28560			
Liderlik	Evet	56	7,4286	2,01681	0,844	409	0,399
	Hayır	355	7,1408	2,41988			
Diğer motivasyon araçları	Evet	57	7,3263	1,75484	2,379	96,989	*0,019
	Hayır	356	6,6893	2,50821			

\* İki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

Katılımcıların idari görev yapma durumuna göre yönetim ve kararlara katılım motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark vardır ( $p=0,010<0,05$ ). İdari görev yapanların ortalaması 7,3974 iken, idari görevi olmayan çalışanların ortalaması 6,8182'dir.

Analiz sonucunda, idari görev yapma durumuna göre performans değerlendirme motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark vardır ( $p=0,002<0,05$ ). İdari görev yapanların ortalaması 7,3567 iken, idari görevi olmayan çalışanların ortalaması 6,5094'dir.

Katılımcıların idari görev yapma durumuna göre kalite kontrol çemberleri oluşturma motivasyon faktörüne verdikleri önem bakımından anlamlı bir fark vardır ( $p=0,017<0,05$ ). İdari görev yapanların ortalaması 7,2105 iken, idari görevi olmayan çalışanların ortalaması 6,4407'dir.

Analiz sonucunda, idari görev yapma durumuna göre diğer motivasyon faktörlerine verilen önem bakımından anlamlı bir fark vardır ( $p=0,019<0,05$ ). İdari görev yapanların ortalaması 7,3263 iken, idari görevi olmayan çalışanların ortalaması 6,6893'tür.

### **3.5.9 Motivasyon Faktörleri Arasındaki Karşılaştırmalar**

Katılımcıların motivasyon faktörlerinden birbirine kıyasla hangisini tercih ettiği anlamak için boyutlar arası karşılaştırma yapılmıştır. Karşılaştırmalar Tablo 3.20'de sunulmuştur.

**Tablo 3.20:** Motivasyon faktörleri arasındaki karşılaştırmalar.

			N	Ortalama*	Standart Sapma
os1	Yüksek ücret	Sosyal haklar	417	4,45	2,411
os2	Yüksek ücret	Bağımsız çalışma	418	4,25	2,483
os3	Yüksek ücret	İş güvencesi	417	5,05	2,392
os4	Yüksek ücret	İş güvenliği	419	5,00	2,393
os5	Yüksek ücret	Sosyal ilişkiler	420	4,09	2,317
os6	Yüksek ücret	Terfi olanakları	419	4,14	2,289
os7	Yüksek ücret	Kariyer geliştirme olanakları	418	4,17	2,366
os8	Yüksek ücret	Daha fazla yetki ve sorumluluk	419	3,93	2,295
os9	Yüksek ücret	Örgütsel amaç birliği	417	4,02	2,263
os10	Yüksek ücret	Kararlara katılma	419	4,19	2,368
os11	Yüksek ücret	Fiziksel çalışma koşulları	418	4,60	2,181
os12	Yüksek ücret	Çalışma saatlerinin uygunluğu	418	4,73	2,258
os13	Yüksek ücret	Manevi ödüller	419	3,62	2,167
os14	Maddi ödüller	Manevi ödüller	418	3,83	2,179
os15	Maddi ödüller	Terfi olanakları	417	4,25	2,291
os16	Maddi ödüller	Kariyer geliştirme olanakları	420	4,37	2,287
os17	Maddi ödüller	Daha fazla yetki ve sorumluluk	419	3,95	2,233
os18	Maddi ödüller	Fiziksel çalışma koşulları	418	4,64	2,169
os19	Maddi ödüller	Çalışma saatlerinin uygunluğu	418	4,95	2,150
os20	Sosyal haklar	İş güvencesi	420	5,24	2,267
os21	Sosyal haklar	İş güvenliği	420	5,09	2,313
os22	Sosyal haklar	Terfi olanakları	419	4,16	2,214
os23	Sosyal haklar	Kariyer geliştirme olanakları	418	4,10	2,250
os24	Sosyal haklar	Daha fazla yetki ve sorumluluk	419	3,69	2,171
os25	Sosyal haklar	Çalışma saatlerinin uygunluğu	420	4,69	2,297
os26	Sosyal haklar	Manevi ödüller	419	3,75	2,155
os27	Bağımsız çalışma	Sosyal ilişkiler	419	4,28	2,232
os28	Bağımsız çalışma	Terfi olanakları	420	4,30	2,268
os29	Bağımsız çalışma	Kariyer geliştirme olanakları	419	4,26	2,299
os30	Bağımsız çalışma	Fiziksel çalışma koşulları	419	4,66	2,291
os31	Bağımsız çalışma	Çalışma saatlerinin uygunluğu	418	4,86	2,341
os32	Bağımsız çalışma	Manevi ödüller	420	3,99	2,275
os33	İş güvencesi	Sosyal ilişkiler	418	3,35	2,142
os34	İş güvencesi	Terfi olanakları	419	3,42	2,160
os35	İş güvencesi	Kariyer geliştirme olanakları	419	3,50	2,264
os36	İş güvencesi	Fiziksel çalışma koşulları	418	3,66	2,252
os37	İş güvencesi	Çalışma saatlerinin uygunluğu	420	3,95	2,321
os38	Sosyal ilişkiler	Terfi olanakları	420	4,40	2,155
os39	Sosyal ilişkiler	Kariyer geliştirme olanakları	420	4,44	2,105
os40	Sosyal ilişkiler	Fiziksel çalışma koşulları	418	4,84	2,109
os41	Sosyal ilişkiler	Çalışma saatlerinin uygunluğu	419	5,07	2,070
os42	Terfi olanakları	Kariyer geliştirme olanakları	420	4,57	2,131
os43	Terfi olanakları	Fiziksel çalışma koşulları	419	4,91	2,098
os44	Terfi olanakları	Çalışma saatlerinin uygunluğu	417	5,04	2,102
os45	Kariyer geliştirme olanakları	Fiziksel çalışma koşulları	418	4,96	2,113
os46	Kariyer geliştirme olanakları	Çalışma saatlerinin uygunluğu	419	5,17	2,101
os47	Daha fazla yetki ve sorumluluk	Fiziksel çalışma koşulları	420	5,25	2,100
os48	Daha fazla yetki ve sorumluluk	Çalışma saatlerinin uygunluğu	420	5,33	2,112
os49	Kararlara katılma	Fiziksel çalışma koşulları	420	4,92	2,252
os50	Kararlara katılma	Çalışma saatlerinin uygunluğu	419	5,15	2,208
os51	Fiziksel çalışma koşulları	Çalışma saatlerinin uygunluğu	419	5,08	2,025

\* Ortalamanın 4,5'in altında olması tercihin sol taraftaki boyuta doğru ağırlık kazandığını, 4,5'in üzerinde olması ise tercihin sağ taraftaki boyuta doğru ağırlık kazandığını ifade etmektedir.

Katılımcıların motivasyon faktörlerini birbiri karşısında tercih durumları incelendiğinde genel olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. “Yüksek ücret” motivasyon aracı “sosyal haklar”, “bağımsız çalışma”, “sosyal ilişkiler”, “terfi olanakları”, “kariyer geliştirme olanakları”, “daha fazla yetki ve sorumluluk”, “örgütsel amaç birliği”, “kararlara katılma” ve “manevi ödüller” motivasyon araçlarına tercih edilmektedir. Bunlar arasında yüksek ücret karşısında en zayıf kalan ilk üç motivasyon faktörü sırasıyla “manevi ödüller”, “daha fazla yetki ve sorumluluk” ve “örgütsel amaç birliğidir”.
2. “Yüksek ücret” motivasyon aracına tercih edilen motivasyon araçları sırasıyla “iş güvencesi”, “iş güvenliği”, “çalışma saatlerinin uygunluğu” ve “fiziksel çalışma koşullarıdır. Bunlar arasında iş güvencesi ve iş güvenliği yaklaşık eşit düzeyde tercih edilmektedir.
3. “Maddi ödüller” motivasyon aracı karşısında zayıf kalan motivasyon araçları en zayıftan başlayarak “manevi ödüller”, “daha fazla yetki ve sorumluluk”, “terfi olanakları” ve “kariyer geliştirme olanaklarıdır”. Bunlar arasında özellikle ilk ikisinin diğerlerine kıyasla daha zayıf kaldığı görülmektedir.
4. “Maddi ödüllere” tercih edilen motivasyon araçları ise en çok tercih edilenden başlayarak “çalışma saatlerinin uygunluğu” ve “fiziksel çalışma koşullarıdır”.
5. “Sosyal haklar” motivasyon faktörüne karşı en zayıf kalan motivasyon faktörleri en zayıftan başlayarak “daha fazla yetki ve sorumluluk”, “manevi ödüller”, “kariyer geliştirme olanakları” ve “terfi olanaklarıdır”. Bunlar arasında özellikle ilk ikisinin diğerlerine kıyasla daha az tercih edildiği görülmektedir.
6. “Sosyal haklar” yerine tercih edilebilen motivasyon araçları ise daha fazla tercih edilenden başlayarak “iş güvencesi”, “iş güvenliği”, “çalışma saatlerinin uygunluğu” ve “yüksek ücrettir”. Bunlar arasında özellikle ilk ikisi diğerlerine kıyasla daha fazla tercih edilmektedir.
7. “Bağımsız çalışma” motivasyon aracının karşısında daha baskın olduğu motivasyon araçları en zayıftan başlayarak “manevi ödüller”, “kariyer geliştirme olanakları”, “sosyal ilişkiler” ve “terfi olanaklarıdır”.

8. “Bağımsız çalışma” motivasyon aracı karşısında daha güçlü olan motivasyon araçları ise baskınlık sırasına göre “çalışma saatlerinin uygunluğu”, “yüksek ücret” ve “fiziksel çalışma koşullarıdır”.
9. “İş güvencesi” motivasyon aracı, karşılaştırıldığı diğer tüm motivasyon araçlarına tercih edilmektedir. Bu tercihte iş güvencesi karşısında en zayıf kalan ilk üç motivasyon aracı “sosyal ilişkiler”, “terfi olanakları” ve “kariyer geliştirme olanaklarıdır”. İş güvencesi tercihinin daha zayıf bir kuvvette ortaya çıktığı ilk üç motivasyon aracı ise sırasıyla “yüksek ücret”, “çalışma saatlerinin uygunluğu” ve “sosyal haklardır”.
10. “Sosyal ilişkiler” motivasyon aracı yalnızca “terfi olanakları” ve “kariyer geliştirme olanakları” motivasyon araçlarına tercih edilmiştir. Fakat bu tercihin oldukça zayıf olduğu görülmektedir.
11. “Sosyal ilişkilere” tercih edilen motivasyon araçları ise daha çok tercih edilenden başlayarak “iş güvencesi”, “çalışma saatlerinin uygunluğu”, “yüksek ücret”, fiziksel çalışma koşulları” ve “bağımsız çalışmadır”.
12. “Terfi olanakları” motivasyon aracı karşılaştırıldığı tüm motivasyon araçları karşısında zayıf kalmış ve tercih edilmemiştir. Bu motivasyon aracına karşı en çok tercih edilen motivasyon araçları sırasıyla “iş güvencesi”, “çalışma saatlerinin uygunluğu” ve “fiziksel çalışma koşullarıdır”. Tercihin en zayıf olduğu motivasyon araçları ise “sosyal ilişkiler”, “bağımsız çalışma” ve “maddi ödüllerdir”.
13. “Kariyer geliştirme olanakları” motivasyon aracı yalnızca “terfi olanakları” motivasyon aracına tercih edilmiştir. Karşılaştırılan diğer tüm motivasyon araçları bu motivasyon aracına tercih edilmiştir. Bunlar arasında tercihin diğerlerine kıyasla daha güçlü olduğu ilk üç motivasyon aracı “iş güvencesi”, “çalışma saatlerinin uygunluğu” ve “fiziksel çalışma koşullarıdır”.
14. “Daha fazla yetki ve sorumluluk” motivasyon aracı karşılaştırıldığı diğer tüm motivasyon araçları karşısında zayıf kalmış ve tercih edilmemiştir. Bu motivasyon aracı karşısında en güçlü tercih edilen ilk üç motivasyon aracı sırasıyla “çalışma saatlerinin uygunluğu”, “sosyal haklar” ve “fiziksel çalışma koşullarıdır”.

15. “Kararlara katılma” motivasyon aracı, karşılaştırıldığı motivasyon araçlarının hiçbirine tercih edilmemiştir. Daha çok tercih edilenden başlayarak “çalışma saatlerinin uygunluğu”, “fiziksel çalışma koşulları” ve “yüksek ücret” araçları daha baskındır.
16. “Fiziksel çalışma koşulları” motivasyon aracı “iş güvencesi” ve “çalışma saatlerinin uygunluğu” araçları haricindeki diğer tüm motivasyon araçlarına tercih edilmiştir. Bu araç “bağımsız çalışma”, “maddi ödüller” ve “yüksek ücret” karşısında daha baskındır.
17. “Çalışma saatlerinin uygunluğu” motivasyon aracı yalnızca “iş güvencesi” motivasyon aracı karşısında tercih edilmemiştir. Bunun haricindeki diğer tüm motivasyon araçlarına tercih edilmiştir. Bu tercihin en baskın olduğu karşılaştırmalar sırasıyla “daha fazla yetki ve sorumluluk”, “kariyer geliştirme olanakları” ve “kararlara katılmadır”.

Her ne kadar yukarıda sözü edilen karşılaştırmalar elde edilmiş olsa da faktörler arası tercih farklarının çok baskın olduğundan söz etmek zordur. Genellikle küçük farklarla tercihler söz konusu olmaktadır. Bu konuda en baskın tercihlerin “iş güvencesi” motivasyon aracında ortaya çıktığı görülmektedir.

### **3.5.10 Görev Yapılan Kuruma Göre Motivasyon Tercihleri**

Sağlık personelinin ikili motivasyon faktörlerinden tercihlerinin görev yapılan kurum açısından farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla hipotezler kurulmuştur. Üniversite hastanesi ve kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin motivasyon faktörleri boyutları tercihlerinin incelendiği analiz sonucu Tablo 3.21’de verilmiştir.

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$  : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında görev yaptıkları kuruma göre fark yoktur.

$H_1$  : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında görev yaptıkları kuruma göre fark vardır.

**Tablo 3.21:** Görev yapılan kuruma göre motivasyon faktörü boyutlarını tercih incelenmesine yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	Kurum	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p
os1	Üniversite	184	4,39	2,458	-0,448	415	0,655
	Kamu	233	4,50	2,376			
os2	Üniversite	184	4,27	2,485	0,093	416	0,926
	Kamu	234	4,24	2,487			
os3	Üniversite	185	5,11	2,420	0,476	415	0,634
	Kamu	232	5,00	2,373			
os4	Üniversite	186	5,15	2,427	1,169	417	0,243
	Kamu	233	4,88	2,363			
os5	Üniversite	186	4,28	2,375	1,517	418	0,130
	Kamu	234	3,94	2,263			
os6	Üniversite	186	4,47	2,410	2,641	374,992	*0,009
	Kamu	233	3,88	2,157			
os7	Üniversite	186	4,57	2,440	3,127	416	*0,002
	Kamu	232	3,85	2,260			
os8	Üniversite	186	4,04	2,312	0,889	417	0,374
	Kamu	233	3,84	2,282			
os9	Üniversite	183	4,14	2,291	0,937	415	0,349
	Kamu	234	3,93	2,241			
os10	Üniversite	185	4,29	2,389	0,775	417	0,438
	Kamu	234	4,11	2,354			
os11	Üniversite	186	4,74	2,183	1,168	416	0,244
	Kamu	232	4,49	2,178			
os12	Üniversite	185	4,92	2,266	1,573	416	0,116
	Kamu	233	4,58	2,245			
os13	Üniversite	186	3,62	2,242	0,026	417	0,979
	Kamu	233	3,62	2,110			
os14	Üniversite	186	3,80	2,254	-0,329	416	0,742
	Kamu	232	3,87	2,121			
os15	Üniversite	183	4,54	2,327	2,266	415	*0,024
	Kamu	234	4,03	2,243			
os16	Üniversite	186	4,73	2,252	2,879	418	*0,004
	Kamu	234	4,09	2,280			
os17	Üniversite	185	4,11	2,244	1,354	417	0,176
	Kamu	234	3,82	2,221			
os18	Üniversite	185	4,89	2,152	2,115	416	*0,035
	Kamu	233	4,44	2,167			
os19	Üniversite	186	5,10	2,179	1,273	416	0,204
	Kamu	232	4,83	2,123			
os20	Üniversite	186	5,49	2,233	2,075	418	*0,039
	Kamu	234	5,03	2,279			
os21	Üniversite	186	5,34	2,268	1,967	418	*0,050
	Kamu	234	4,89	2,335			
os22	Üniversite	186	4,35	2,238	1,549	417	0,122
	Kamu	233	4,01	2,188			
os23	Üniversite	185	4,22	2,255	0,918	416	0,359
	Kamu	233	4,01	2,247			
os24	Üniversite	185	3,66	2,171	-0,188	417	0,851
	Kamu	234	3,71	2,175			
os25	Üniversite	186	4,75	2,342	0,532	418	0,595
	Kamu	234	4,63	2,264			
os26	Üniversite	186	3,63	2,147	-1,016	417	0,310
	Kamu	233	3,85	2,161			

**Tablo 3.21 (Devamı):** Görev yapılan kuruma göre motivasyon faktörü boyutlarını tercih incelenmesine yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	Kurum	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p
os27	Üniversite	186	4,64	2,172	2,941	417	*0,003
	Kamu	233	4,00	2,244			
os28	Üniversite	186	4,74	2,230	3,546	418	*0,001
	Kamu	234	3,96	2,242			
os29	Üniversite	185	4,80	2,303	4,385	417	*0,001
	Kamu	234	3,83	2,209			
os30	Üniversite	185	4,98	2,260	2,518	417	*0,012
	Kamu	234	4,41	2,289			
os31	Üniversite	185	5,26	2,240	3,131	416	*0,002
	Kamu	233	4,55	2,376			
os32	Üniversite	186	4,14	2,316	1,200	418	0,231
	Kamu	234	3,87	2,239			
os33	Üniversite	184	3,25	2,107	-0,860	416	0,390
	Kamu	234	3,43	2,170			
os34	Üniversite	185	3,49	2,258	0,565	417	0,573
	Kamu	234	3,37	2,083			
os35	Üniversite	185	3,58	2,307	0,663	417	0,507
	Kamu	234	3,44	2,233			
os36	Üniversite	185	3,67	2,273	0,100	416	0,920
	Kamu	233	3,65	2,239			
os37	Üniversite	186	4,05	2,366	0,854	418	0,394
	Kamu	234	3,86	2,287			
os38	Üniversite	186	4,66	2,190	2,185	418	*0,029
	Kamu	234	4,20	2,108			
os39	Üniversite	186	4,72	2,071	2,465	418	*0,014
	Kamu	234	4,21	2,110			
os40	Üniversite	186	4,95	2,076	0,945	416	0,345
	Kamu	232	4,75	2,136			
os41	Üniversite	186	5,26	1,995	1,698	417	0,090
	Kamu	233	4,92	2,121			
os42	Üniversite	186	4,98	2,103	3,517	418	*0,001
	Kamu	234	4,25	2,103			
os43	Üniversite	185	5,06	2,071	1,372	417	0,171
	Kamu	234	4,78	2,115			
os44	Üniversite	185	5,36	2,001	2,790	415	*0,006
	Kamu	232	4,79	2,149			
os45	Üniversite	184	4,89	2,091	-0,583	416	0,560
	Kamu	234	5,01	2,134			
os46	Üniversite	185	5,32	2,033	1,296	417	0,196
	Kamu	234	5,05	2,150			
os47	Üniversite	186	5,52	1,957	2,286	418	*0,023
	Kamu	234	5,05	2,189			
os48	Üniversite	186	5,71	1,915	3,359	418	*0,001
	Kamu	234	5,02	2,213			
os49	Üniversite	186	5,16	2,179	1,889	418	0,060
	Kamu	234	4,74	2,297			
os50	Üniversite	185	5,61	2,016	3,858	417	*0,001
	Kamu	234	4,79	2,288			
os51	Üniversite	185	5,51	1,848	3,924	417	*0,001
	Kamu	234	4,74	2,098			

\* İki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

Not: Değişken kodlamaları için Tablo 3.20'ye bakınız.



Yüksek ücret ile terfi olanakları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,009<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir, motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır. Grup ortalamaları incelendiğinde, her iki çalışan grubu da yüksek ücreti terfi olanaklarına tercih etse de; üniversite çalışanlarının ( $X = 4,47$ ), terfi olanaklarına kamu hastanelerine çalışanlardan ( $X = 3,88$ ) daha çok önem verdiği görülmektedir.

Kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem bakımından yüksek ücrete kıyasla görev yapılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır,  $p=0,002<0,05$ 'tir. Bu durumda  $H_0$  reddedilir. Grup ortalamaları incelendiğinde, üniversite çalışanlarının ( $X = 4,57$ ) yüksek ücretle kariyer geliştirme olanakları arasında dengeli bir tercih gösterdiği, kamu hastaneleri çalışanlarının ( $X = 3,85$ ) ise yüksek ücreti tercih etmeye yatkın olduğu görülmektedir.

Maddi ödüller alma ile terfi olanakları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,024<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir, motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır. Grup ortalamaları incelendiğinde, üniversitede çalışanların ( $X = 4,54$ ) maddi ödüllerle terfi olanakları arasında dengeli bir tercih gösterdiği, kamu hastanelerinde çalışanların ( $X = 4,03$ ) ise terfi olanakları yerine maddi ödüllerle motive olmaya daha eğilimli olduğu görülmektedir.

Kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem bakımından maddi ödüller alma motivasyon faktörüne kıyasla görev yapılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır,  $p=0,004<0,05$ 'tir. Gruplar arası farklar incelendiğinde, üniversite çalışanlarının ( $X = 4,73$ ) kariyer geliştirme olanaklarını maddi ödüllere tercih ettiği, kamu hastanelerinde çalışanlarda ( $X = 4,09$ ) ise maddi ödüllerin ağırlık kazandığı görülmektedir.

Maddi ödüller alma ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede,  $p=0,035<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir, motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, üniversite çalışanlarının ( $X = 4,89$ ), fiziksel çalışma koşullarını maddi ödüllere tercih ettiği, kamu hastanesi çalışanlarının ( $X = 4,44$ ) ise çok büyük bir fark olmasa da maddi ödülleri tercih etmeye daha yatkın olduğu görülmektedir.

İş güvencesi motivasyon faktörüne verilen önem bakımından sosyal haklar motivasyon faktörüne kıyasla görev yapılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır.  $p=0,039 < 0,05$ 'tir, bu durumda  $H_0$  reddedilir. Gruplar arası farklar incelendiğinde her iki çalışan grubunun da iş güvencesi motivasyon aracına ağırlık verdiği, fakat bu ağırlığın üniversite çalışanlarında ( $X = 5,49$ ) kamu hastanesi çalışanlarına ( $X = 5,03$ ) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Sosyal haklar ile iş güvenliği motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede,  $p=0,050 \leq 0,05$  olduğundan motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, her iki çalışan grubunun da iş güvenliğini tercih etmeye yatkın olmasına karşın bu eğilimin üniversite çalışanlarında ( $X = 5,34$ ) kamu hastanesi çalışanlarına ( $X = 4,89$ ) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bağımsız çalışma ile sosyal ilişkiler motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede,  $p=0,003 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir, motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, kamu hastanesi çalışanlarının ( $X = 4,00$ ) bağımsız çalışma aracı ile motive olmayan, üniversite çalışanlarının ( $X = 4,64$ ) ise sosyal ilişkiler motivasyon aracı ile motive olmaya daha yatkın olduğu görülmektedir.

Bağımsız çalışma ile terfi olanakları motivasyon araçlarının kıyaslandığı maddede,  $p=0,001 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir, motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, üniversite çalışanlarının ( $X = 4,74$ ) terfi olanaklarıyla motive olmaya yatkın olduğu, kamu hastanelerine çalışanlarının ( $X = 3,96$ ) ise bağımsız çalışmaya daha çok önem verdiği görülmektedir.

Kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem bakımından bağımsız çalışma motivasyon faktörüne kıyasla görev yapılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır.  $p=0,001 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Gruplar arası farklar incelendiğinde, üniversitede çalışanların ( $X = 4,80$ ) kariyer geliştirme olanaklarına önem verdiği, kamu hastanelerinde çalışanların ( $X = 3,83$ ) ise bağımsız çalışmaya önem verdiği belirlenmiştir.

Bağımsız çalışma ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı madde de  $p=0,012 < 0,05$  olduğundan motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar

arası farklar incelendiğin, üniversitede çalışanların ( $X = 4,98$ ) fiziksel çalışma koşullarına önem verdiğin, kamu hastanelerinde çalışanların ( $X = 4,41$ ) ise az bir farkla da olsa bağımsız çalışmayı önemsediği görölmektedir.

Çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörüne verilen önem bakımından bağımsız çalışma motivasyon faktörüne kıyasla görev yapılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır.  $p=0,002<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Gruplar arası farklar incelendiğin, her iki grubun da çalışma saatlerine önem verdiği, fakat bu önemin üniversite çalışanlarında ( $X = 5,26$ ), kamu hastanesi çalışanlarına ( $X = 4,55$ ) kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Hatta kamu hastanesi çalışanlarında iki motivasyon aracı arasında bir yansızlık durumu olduğu söylenebilir.

Sosyal ilişkiler ile terfi olanakları motivasyon araçlarının kıyaslandiğı maddede  $p=0,029<0,05$  olduğundan motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, üniversite çalışanlarının ( $X = 4,66$ ) terfi olanaklarına önem verdiği, kamu hastanelerinde çalışanların ( $X = 4,20$ ) ise daha çok sosyal ilişkilerle motive olduğu söylenebilir.

Kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem bakımından sosyal ilişkiler motivasyon faktörüne kıyasla görev yapılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır.  $p=0,014<0,05$  olduğundan durumda  $H_0$  reddedilir. Gruplar arası farklar incelendiğinde, üniversitede çalışanların ( $X = 4,72$ ) kariyer geliştirme olanaklarını, kamu hastanelerinde çalışanların ( $X = 4,21$ ) ise sosyal ilişkileri tercih ettiği ortaya çıkmıştır.

Kariyer geliştirme olanakları motivasyon aracına verilen önem bakımından terfi olanaklarına kıyasla görev yapılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır.  $p=0,001<0,05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. Gruplar arası farklar incelendiğinde, üniversitede çalışanların ( $X = 4,98$ ) daha çok kariyer geliştirme olanaklarını, kamu hastanelerinde çalışanların ( $X = 4,25$ ) ise daha çok terfi olanaklarını tercih ettiği görölmektedir.

Çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon aracına verilen önem bakımından terfi olanakları motivasyon faktörüne kıyasla görev yapılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır.  $p=0,006<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Gruplar arası farklar incelendiğinde her iki grup da uygun çalışma saatlerini daha fazla tercih etmektedir.

Fakat üniversitede çalışanlarda ( $X = 5,36$ ) bu tercih, kamu hastanelerinde çalışanlara ( $X = 4,79$ ) kıyasla daha baskındır.

Daha fazla yetki ve sorumluluk alma ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,023<0,05$  olarak bulunmuştur. Buna göre  $H_0$  reddedilir, Bu iki motivasyon aracı arasındaki tercih bakımından çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır. Her iki grup da fiziksel çalışma koşullarını tercih etme eğiliminde olsa da, bu eğilim üniversite çalışanlarında ( $X = 5,52$ ) kamu hastanesi çalışanlarına ( $X = 5,05$ ) kıyasla daha baskındır.

Çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon aracına verilen önem bakımından daha fazla yetki ve sorumluluk alma motivasyon faktörüne kıyasla görev yapılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır.  $p=0,001<0,05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. Gruplar arası farklar incelendiğinde, her iki grubun da uygun çalışma saatlerini daha fazla tercih ettiği görülmüştür. Fakat bu tercih üniversitede çalışanlarda ( $X = 5,71$ ) kamu hastanesi çalışanlarına ( $X = 5,02$ ) göredaha baskındır.

Kararlara katılma ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,001<0,05$  olduğundan bu motivasyon araçlarına verilen önem derecesi bakımından çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde her iki grubun da çalışma saatlerinin uygun olmasına ağırlık verdiği, fakat üniversitede çalışanların ( $X = 5,61$ ) bu aracı kamu hastanelerinde çalışanlardan ( $X = 4,79$ ) daha çok önemseydiği görülmektedir.

Çalışma saatlerinin uygunluğu ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,001<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Bu motivasyon faktörleri arasındaki tercih bakımından çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde her iki grubun da çalışma saatlerinin uygun olmasına ağırlık verdiği, fakat üniversitede çalışanların ( $X = 5,51$ ) bu aracı kamu hastanelerinde çalışanlardan ( $X = 4,74$ ) daha çok önemseydiği tespit edilmiştir.

### **3.5.11 Cinsiyete göre Motivasyon Tercihleri**

Sağlık personelinin ikili motivasyon faktörlerinden tercihlerinin cinsiyete göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla hipotezler kurulmuştur. Katılımcıların motivasyon faktörleri boyutları tercihlerinin incelendiği analiz sonucu Tablo 3.22'de verilmiştir.

**Tablo 3.22:** Cinsiyete göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihine yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	Cinsiyet	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p
os1	Kadın	362	4,40	2,402	-1,033	415	0,302
	Erkek	55	4,76	2,464			
os2	Kadın	363	4,19	2,484	-1,403	416	0,161
	Erkek	55	4,69	2,456			
os3	Kadın	363	5,03	2,386	-0,398	415	0,691
	Erkek	54	5,17	2,448			
os4	Kadın	364	4,99	2,386	-0,189	417	0,850
	Erkek	55	5,05	2,460			
os5	Kadın	365	4,13	2,326	0,818	418	0,414
	Erkek	55	3,85	2,264			
os6	Kadın	364	4,19	2,302	1,058	417	0,291
	Erkek	55	3,84	2,201			
os7	Kadın	363	4,20	2,382	0,632	416	0,528
	Erkek	55	3,98	2,273			
os8	Kadın	364	3,89	2,280	-0,761	417	0,447
	Erkek	55	4,15	2,399			
os9	Kadın	362	4,00	2,266	-0,380	415	0,704
	Erkek	55	4,13	2,261			
os10	Kadın	364	4,18	2,388	-0,213	417	0,831
	Erkek	55	4,25	2,254			
os11	Kadın	363	4,66	2,182	1,472	416	0,142
	Erkek	55	4,20	2,155			
os12	Kadın	363	4,82	2,262	2,002	416	*0,046
	Erkek	55	4,16	2,167			
os13	Kadın	364	3,67	2,187	1,144	417	0,253
	Erkek	55	3,31	2,017			
os14	Kadın	363	3,85	2,195	0,326	416	0,744
	Erkek	55	3,75	2,084			
os15	Kadın	362	4,31	2,304	1,310	415	0,191
	Erkek	55	3,87	2,186			
os16	Kadın	365	4,42	2,297	1,047	418	0,296
	Erkek	55	4,07	2,218			
os17	Kadın	364	3,98	2,255	0,719	417	0,472
	Erkek	55	3,75	2,092			
os18	Kadın	363	4,73	2,177	2,162	416	*0,031
	Erkek	55	4,05	2,040			
os19	Kadın	363	5,04	2,130	2,171	416	*0,031
	Erkek	55	4,36	2,206			
os20	Kadın	365	5,23	2,255	-0,121	418	0,903
	Erkek	55	5,27	2,368			
os21	Kadın	365	5,12	2,291	0,561	418	0,575
	Erkek	55	4,93	2,471			
os22	Kadın	364	4,20	2,208	0,779	417	0,436
	Erkek	55	3,95	2,264			
os23	Kadın	363	4,15	2,251	1,072	416	0,285
	Erkek	55	3,80	2,239			
os24	Kadın	364	3,70	2,154	0,386	417	0,699
	Erkek	55	3,58	2,299			
os25	Kadın	365	4,72	2,267	0,863	418	0,388
	Erkek	55	4,44	2,493			
os26	Kadın	364	3,76	2,159	0,099	417	0,921
	Erkek	55	3,73	2,147			

**Tablo 3.22 (Devam):** Cinsiyete göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihine incelenmesine yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	Cinsiyet	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p
os27	Kadın	364	4,31	2,208	0,688	417	0,492
	Erkek	55	4,09	2,398			
os28	Kadın	365	4,28	2,233	-0,533	418	0,594
	Erkek	55	4,45	2,501			
os29	Kadın	364	4,28	2,281	0,451	417	0,652
	Erkek	55	4,13	2,435			
os30	Kadın	364	4,71	2,291	0,978	417	0,329
	Erkek	55	4,38	2,289			
os31	Kadın	364	4,94	2,331	1,717	416	0,087
	Erkek	54	4,35	2,372			
os32	Kadın	365	4,04	2,283	1,112	418	0,267
	Erkek	55	3,67	2,212			
os33	Kadın	363	3,44	2,134	2,058	416	*0,040
	Erkek	55	2,80	2,129			
os34	Kadın	364	3,51	2,160	2,177	417	*0,030
	Erkek	55	2,84	2,088			
os35	Kadın	364	3,58	2,257	1,830	417	0,068
	Erkek	55	2,98	2,265			
os36	Kadın	363	3,74	2,237	1,881	416	0,061
	Erkek	55	3,13	2,294			
os37	Kadın	365	4,05	2,318	2,317	418	*0,021
	Erkek	55	3,27	2,248			
os38	Kadın	365	4,44	2,160	0,756	418	0,450
	Erkek	55	4,20	2,129			
os39	Kadın	365	4,43	2,101	-0,199	418	0,842
	Erkek	55	4,49	2,151			
os40	Kadın	364	4,88	2,087	0,983	416	0,326
	Erkek	54	4,57	2,254			
os41	Kadın	364	5,12	2,075	1,254	417	0,210
	Erkek	55	4,75	2,030			
os42	Kadın	365	4,68	2,115	2,566	418	*0,011
	Erkek	55	3,89	2,132			
os43	Kadın	364	4,98	2,086	1,790	417	0,074
	Erkek	55	4,44	2,132			
os44	Kadın	362	5,12	2,074	1,961	415	0,051
	Erkek	55	4,53	2,227			
os45	Kadın	363	4,98	2,121	0,600	416	0,549
	Erkek	55	4,80	2,076			
os46	Kadın	364	5,22	2,084	1,262	417	0,208
	Erkek	55	4,84	2,201			
os47	Kadın	365	5,32	2,091	1,657	418	0,098
	Erkek	55	4,82	2,126			
os48	Kadın	365	5,43	2,064	2,547	418	*0,011
	Erkek	55	4,65	2,311			
os49	Kadın	365	4,97	2,235	1,144	418	0,253
	Erkek	55	4,60	2,362			
os50	Kadın	364	5,23	2,182	1,792	417	0,074
	Erkek	55	4,65	2,335			
os51	Kadın	364	5,14	2,011	1,670	417	0,096
	Erkek	55	4,65	2,084			

\* İki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

Not: Değişken kodlamaları için Tablo 3.20'ye bakınız.

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$  : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında cinsiyete göre fark yoktur.

$H_1$  : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında cinsiyete göre fark vardır.

Çalışma saatlerinin uygunluğu ile yüksek ücret motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede,  $p=0,046<0,05$  olarak bulunmuştur. Buna göre  $H_0$  reddedilir. Bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesinde cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, kadın çalışanların ( $X = 4,82$ ) çalışma saatlerinin uygunluğunu, erkek çalışanların ise ( $X = 4,16$ ) yüksek ücreti daha çok önemsendiği bulunmuştur.

Maddi ödüller alma ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p = 0,031<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, kadın çalışanların ( $X = 4,73$ ) fiziksel çalışma koşullarını, erkek çalışanların ise ( $X = 4,05$ ) maddi ödülleri daha çok tercih ettiği görülmektedir.

Çalışma saatlerinin uygunluğu ile maddi ödüller alma motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı ifadede  $p = 0,031<0,05$  olarak bulunmuştur. Buna göre  $H_0$  reddedilir, bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır. Kadın çalışanlar ( $X = 5,04$ ) çalışma saatlerinin uygun olmasını tercih ederken, erkek çalışanlar ( $X = 4,36$ ) maddi ödüllere daha çok önem vermektedir.

İş güvencesi ile sosyal ilişkiler motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,040<0,05$  olduğundan bu motivasyon faktörlerin tercih bakımından cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, her iki grubun da iş güvencesini ağırlıklı olarak tercih etmesine karşın bu tercihin erkek çalışanlarda ( $X = 2,80$ ) kadın çalışanlara ( $X = 3,44$ ) kıyasla daha baskın olduğu ortaya çıkmıştır.

İş güvencesi ile terfi olanakları motivasyon araçlarının kıyaslandığı maddede  $p=0,030<0,05$ 'tir. Buna göre  $H_0$  reddedilir. Bu motivasyon faktörlerini tercih derecesi bakımından cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde her iki grubun da iş güvencesini tercih ettiği, fakat erkek

çalışanların ( $X = 2,84$ ) bu tercihinin kadın çalışanlardan ( $X = 3,51$ ) daha güçlü olduğu bulunmuştur.

İş güvencesi ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon araçlarının kıyaslandığı maddede  $p=0,021<0,05$ 'tir. Buna göre  $H_0$  reddedilir, bu motivasyon araçlarını tercih derecesi bakımından cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, her iki grubun da her iki grubun da iş güvencesini ağırlıklı olarak tercih etmesine karşın bu tercihin erkek çalışanlarda ( $X = 3,27$ ) kadın çalışanlara ( $X = 4,05$ ) kıyasla daha baskın olduğu ortaya çıkmıştır.

Kariyer geliştirme olanakları ile terfi olanakları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,011<0,05$  olarak bulunmuştur. Buna göre  $H_0$  reddedilir, bu motivasyon faktörlerini tercih derecesi bakımından cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, kadın çalışanların ( $X = 4,68$ ) kariyer geliştirme olanaklarını, erkek çalışanların ise ( $X = 3,89$ ) terfi olanaklarını daha çok önemsendiği bulunmuştur.

Çalışma saatlerinin uygunluğu ile daha fazla yetki ve sorumluluk alma motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p = 0,011<0,05$ 'tir. Buna göre bu motivasyon faktörlerini tercih derecesi bakımından cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır. Grup ortalamaları incelendiğinde her iki grubun da çalışma saatlerinin uygun olmasını tercih ettiği, fakat bu tercihin kadın çalışanlarda ( $X = 5,43$ ) erkek çalışanlardan ( $X = 4,65$ ) daha önemli olduğu görülmüştür.

### **3.5.12 Medeni Duruma Göre Motivasyon Faktörü Tercihleri**

Sağlık personelinin ikili motivasyon faktörlerinden tercihlerinin medeni durumlarına göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla hipotezler kurulmuştur. Katılımcıların motivasyon faktörleri boyutları tercihlerinin incelendiği analiz sonucu Tablo 3.23'te verilmiştir.

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$  : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında medeni durumlarına göre fark yoktur.

$H_1$  : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında medeni durumlarına göre fark vardır.



**Tablo 3.23:** Medeni duruma göre motivasyon faktörü boyutlarını tercih incelemesine yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	Medeni Durum	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p
os1	Bekâr	168	4,54	2,370	0,607	414	0,544
	Evli	248	4,40	2,444			
os2	Bekâr	169	4,38	2,405	0,868	415	0,386
	Evli	248	4,17	2,539			
os3	Bekâr	168	5,08	2,385	0,205	414	0,837
	Evli	248	5,03	2,405			
os4	Bekâr	170	4,96	2,397	-0,291	416	0,771
	Evli	248	5,03	2,398			
os5	Bekâr	170	4,06	2,248	-0,224	417	0,823
	Evli	249	4,12	2,371			
os6	Bekâr	170	4,12	2,269	-0,112	416	0,911
	Evli	248	4,15	2,311			
os7	Bekâr	170	4,25	2,368	0,566	415	0,572
	Evli	247	4,11	2,373			
os8	Bekâr	170	3,94	2,255	0,131	416	0,896
	Evli	248	3,91	2,329			
os9	Bekâr	168	3,96	2,232	-0,389	414	0,697
	Evli	248	4,05	2,291			
os10	Bekâr	170	4,21	2,311	0,162	416	0,871
	Evli	248	4,17	2,416			
os11	Bekâr	169	4,41	2,178	-1,497	415	0,135
	Evli	248	4,73	2,182			
os12	Bekâr	169	4,51	2,294	-1,600	415	0,110
	Evli	248	4,88	2,231			
os13	Bekâr	169	3,46	2,032	-1,210	416	0,227
	Evli	249	3,72	2,254			
os14	Bekâr	169	3,64	2,083	-1,467	415	0,143
	Evli	248	3,96	2,241			
os15	Bekâr	169	4,12	2,289	-0,925	414	0,356
	Evli	247	4,34	2,298			
os16	Bekâr	170	4,35	2,260	-0,161	417	0,873
	Evli	249	4,39	2,315			
os17	Bekâr	170	3,84	2,068	-0,804	416	0,422
	Evli	248	4,02	2,346			
os18	Bekâr	169	4,43	2,151	-1,685	415	0,093
	Evli	248	4,79	2,177			
os19	Bekâr	170	4,71	2,155	-1,879	415	0,061
	Evli	247	5,11	2,138			
os20	Bekâr	170	5,22	2,296	-0,156	417	0,876
	Evli	249	5,25	2,257			
os21	Bekâr	170	5,06	2,326	-0,190	417	0,850
	Evli	249	5,11	2,314			
os22	Bekâr	169	4,08	2,228	-0,633	416	0,527
	Evli	249	4,22	2,211			
os23	Bekâr	169	4,30	2,301	1,463	415	0,144
	Evli	248	3,97	2,213			
os24	Bekâr	169	3,67	2,131	-0,112	416	0,911
	Evli	249	3,70	2,206			
os25	Bekâr	170	4,61	2,331	-0,556	417	0,579
	Evli	249	4,74	2,281			
os26	Bekâr	170	3,60	2,116	-1,225	416	0,221
	Evli	248	3,86	2,183			
os27	Bekâr	170	4,33	2,255	0,320	416	0,749
	Evli	248	4,26	2,224			

**Tablo 3.23 (Devam):** Medeni duruma göre motivasyon faktörü boyutlarını tercih incelenmesine yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	Medeni Durum	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p
os28	Bekâr	170	4,38	2,349	0,608	417	0,544
	Evli	249	4,24	2,218			
os29	Bekâr	169	4,43	2,417	1,268	339,667	0,206
	Evli	249	4,14	2,217			
os30	Bekâr	169	4,47	2,276	-1,392	416	0,165
	Evli	249	4,79	2,301			
os31	Bekâr	169	4,79	2,361	-0,566	415	0,572
	Evli	248	4,92	2,333			
os32	Bekâr	170	3,90	2,204	-0,689	417	0,491
	Evli	249	4,06	2,327			
os33	Bekâr	169	3,33	2,195	-0,194	415	0,846
	Evli	248	3,37	2,114			
os34	Bekâr	169	3,36	2,202	-0,532	416	0,595
	Evli	249	3,47	2,138			
os35	Bekâr	169	3,57	2,283	0,505	416	0,614
	Evli	249	3,45	2,259			
os36	Bekâr	169	3,54	2,215	-0,842	415	0,400
	Evli	248	3,73	2,282			
os37	Bekâr	170	3,83	2,333	-0,842	417	0,400
	Evli	249	4,02	2,319			
os38	Bekâr	170	4,35	2,225	-0,479	417	0,633
	Evli	249	4,45	2,111			
os39	Bekâr	170	4,54	2,124	0,752	417	0,452
	Evli	249	4,38	2,097			
os40	Bekâr	168	4,61	2,167	-1,871	415	0,062
	Evli	249	5,00	2,060			
os41	Bekâr	170	4,98	2,092	-0,818	416	0,414
	Evli	248	5,15	2,057			
os42	Bekâr	170	4,57	2,052	-0,036	417	0,971
	Evli	249	4,58	2,191			
os43	Bekâr	170	4,79	2,127	-0,974	416	0,331
	Evli	248	4,99	2,081			
os44	Bekâr	168	4,73	2,158	-2,567	414	*0,011
	Evli	248	5,26	2,042			
os45	Bekâr	170	4,57	2,084	-3,166	415	*0,002
	Evli	247	5,23	2,099			
os46	Bekâr	169	4,84	2,074	-2,679	416	*0,008
	Evli	249	5,40	2,096			
os47	Bekâr	170	4,96	2,051	-2,434	370,507	*0,015
	Evli	249	5,46	2,116			
os48	Bekâr	170	5,06	2,146	-2,127	417	*0,034
	Evli	249	5,51	2,075			
os49	Bekâr	170	4,55	2,251	-2,822	417	*0,005
	Evli	249	5,18	2,226			
os50	Bekâr	169	4,88	2,268	-2,123	416	*0,034
	Evli	249	5,34	2,153			
os51	Bekâr	169	5,06	2,040	-0,184	416	0,854
	Evli	249	5,10	2,022			

\* İki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

Not: Değişken kodlamaları için Tablo 3.20'ye bakınız.

Çalışma saatlerinin uygunluğu ile terfi olanakları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,011 < 0,05$  olduğundan bu motivasyon faktörlerini tercih bakımından medeni duruma göre anlamlı bir fark vardır. Grup ortalamaları incelendiğinde her iki grubun da çalışma saatlerinin uygun olmasını tercih ettiği,

fakat bu tercihin evli çalışanlarda ( $X = 5,26$ ) bekâr çalışanlardan ( $X = 4,73$ ) daha önemli olduğu görülmüştür.

Kariyer geliştirme olanakları ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,002<0,05$  olarak bulunmuştur. Buna göre bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından medeni duruma göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde her iki grubun da daha iyi fiziksel çalışma koşullarını tercih ettiği, fakat bu tercihin evli çalışanlarda ( $X = 5,23$ ) bekâr çalışanlardan ( $X = 4,57$ ) daha önemli olduğu görülmüştür.

Kariyer geliştirme olanakları ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,008<0,05$ 'tir. Buna göre  $H_0$  reddedilir, bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından medeni duruma göre anlamlı bir fark vardır. Grup ortalamaları incelendiğinde, her iki grubun da uygun çalışma saatlerini tercih ettiği, fakat bu tercihin evli olan çalışanlarda ( $X = 5,40$ ) bekâr olan çalışanlara ( $X = 4,84$ ) kıyasla daha güçlü olduğu görülmüştür.

Daha fazla yetki ve sorumluluk alma ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,015<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından medeni duruma göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, her iki grubun da daha iyi fiziksel çalışma koşullarını tercih ettiği, fakat bu tercihin evli olan çalışanlarda ( $X = 5,46$ ) bekâr olan çalışanlara ( $X = 4,96$ ) kıyasla daha baskın olduğu bulunmuştur.

Daha fazla yetki ve sorumluluk alma ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,034<0,05$ 'tir. Buna göre bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından medeni duruma göre anlamlı bir fark vardır. Grup ortalamaları incelendiğinde, her iki grubun da uygun çalışma saatlerini tercih ettiği, fakat bu tercihin evli olan çalışanlarda ( $X = 5,51$ ) bekâr olan çalışanlara ( $X = 5,06$ ) göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Kararlara katılma ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $H_0$  reddedilir ( $p=0,005<0,05$ ). Bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından medeni duruma göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, her iki grubun da daha iyi fiziksel çalışma koşullarını tercih ettiği, fakat bu tercihin evli olan çalışanlarda ( $X = 5,18$ ) bekâr olan çalışanlara ( $X = 4,55$ ) göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Burada bekâr

çalışanlar açısından kararlara katılma ile fiziksel çalışma koşulları arasındaki tercihin çok güçlü olmadığı, neredeyse yansız olduğu söylenebilir.

Kararlara katılma ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,034<0,05$ 'tir. Buna göre bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından medeni duruma göre anlamlı bir fark vardır. Grup ortalamaları incelendiğinde, tüm çalışanların uygun çalışma saatlerini tercih ettiği, fakat bu tercihin evli olan çalışanlarda ( $X = 5,34$ ) bekâr olan çalışanlara ( $X = 4,88$ ) göre daha güçlü olduğu görülmüştür.

### 3.5.13 İdari Görev Alma Duruma Göre Motivasyon Faktörü Tercihleri

Katılımcıların ikili motivasyon faktörlerinden tercihlerinin idari görevli olup olmaması durumlarına göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla hipotezler kurulmuştur. Katılımcıların motivasyon faktörleri boyutları tercihlerinin incelendiği analiz sonucu Tablo 3.24'te verilmiştir.

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$  : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında idari görev alma durumlarına göre fark yoktur.

$H_1$  : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında idari görev alma durumlarına göre fark vardır.

Kariyer geliştirme olanakları ile yüksek ücret motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,038<0,05$  olduğundan motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumlarına göre anlamlı bir fark vardır. Grup ortalamaları incelendiğinde, idari görevli olan çalışanların ( $X = 4,70$ ) kariyer geliştirme olanaklarını, idari görevli olmayan çalışanların ( $X = 4,06$ ) ise yüksek ücreti tercih ettiği görülmüştür.

Daha fazla yetki ve sorumluluk alma ile yüksek ücret motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,032<0,05$ 'tir. Buna göre  $H_0$  reddedilir, bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumuna göre anlamlı bir fark vardır. Grup ortalamaları incelendiğinde, tüm çalışanların yüksek ücreti tercih ettiği, fakat bu tercihin idari görevli olmayan çalışanlarda ( $X = 3,83$ ) idari görevli olan çalışanlara ( $X = 4,44$ ) göre daha güçlü olduğu belirlenmiştir.

Yüksek ücret ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,031<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Buna göre bu

motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumuna göre anlamlı bir fark vardır. İdari görevi olan çalışanlar ( $X = 5,09$ ) açısından fiziksel çalışma koşulları daha önemli iken, idari görevi olmayan çalışanlarda ( $X = 4,51$ ) belirgin bir tercih söz konusu değildir.

**Tablo 3.24:** İdari görev alma durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihine yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	İdari Görev	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p
os1	Evet	57	4,61	2,169	0,554	81,051	0,581
	Hayır	353	4,44	2,457			
os2	Evet	57	4,51	2,269	0,776	409	0,438
	Hayır	354	4,23	2,508			
os3	Evet	56	5,21	2,051	0,708	81,308	0,481
	Hayır	354	5,00	2,422			
os4	Evet	57	5,19	2,013	0,832	84,481	0,407
	Hayır	355	4,95	2,427			
os5	Evet	57	4,21	2,024	0,460	411	0,646
	Hayır	356	4,06	2,352			
os6	Evet	57	4,58	1,917	1,872	84,675	0,065
	Hayır	355	4,05	2,320			
os7	Evet	56	4,70	2,035	2,105	80,899	*0,038
	Hayır	355	4,06	2,388			
os8	Evet	57	4,44	1,899	2,177	85,584	*0,032
	Hayır	355	3,83	2,332			
os9	Evet	57	4,40	2,060	1,332	408	0,184
	Hayır	353	3,97	2,286			
os10	Evet	57	4,60	2,129	1,345	410	0,179
	Hayır	355	4,14	2,393			
os11	Evet	57	5,09	1,766	2,192	86,949	*0,031
	Hayır	354	4,51	2,210			
os12	Evet	57	4,74	1,904	0,079	84,410	0,937
	Hayır	354	4,71	2,291			
os13	Evet	57	3,79	1,943	0,566	410	0,572
	Hayır	355	3,61	2,204			
os14	Evet	57	4,14	1,922	1,296	81,909	0,199
	Hayır	354	3,78	2,215			
os15	Evet	57	4,82	2,131	2,141	408	*0,033
	Hayır	353	4,13	2,294			
os16	Evet	57	4,96	2,061	2,343	80,204	*0,022
	Hayır	356	4,26	2,307			
os17	Evet	57	4,81	2,091	3,201	410	*0,001
	Hayır	355	3,80	2,229			
os18	Evet	57	4,84	1,888	0,850	82,541	0,398
	Hayır	354	4,61	2,200			
os19	Evet	57	4,84	1,859	-0,455	82,996	0,650
	Hayır	354	4,97	2,184			
os20	Evet	57	4,89	2,335	-1,237	411	0,217
	Hayır	356	5,29	2,238			
os21	Evet	57	4,75	2,286	-1,193	411	0,233
	Hayır	356	5,15	2,303			
os22	Evet	57	4,30	2,212	0,393	410	0,694
	Hayır	355	4,17	2,201			
os23	Evet	57	4,11	2,234	-0,095	409	0,924
	Hayır	354	4,14	2,241			
os24	Evet	57	4,00	2,096	1,096	410	0,274
	Hayır	355	3,66	2,172			

**Tablo 3.24 (Devam):** İdari görev alma durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihine incelenmesine yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	İdari Görev	N	Ortalama	$\sigma$	t	SD	p																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
os25	Evet	57	4,25	2,064	-1,698	411	0,090																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	4,79	2,299				os26	Evet	57	3,74	1,932	-0,160	410	0,873	Hayır	355	3,79	2,176	os27	Evet	57	3,95	2,116	-1,247	410	0,213	Hayır	355	4,34	2,245	os28	Evet	57	4,02	2,216	-1,041	411	0,298	Hayır	356	4,35	2,273	os29	Evet	57	4,05	2,199	-0,732	410	0,465	Hayır	355	4,29	2,316	os30	Evet	57	4,32	2,189	-1,268	410	0,206	Hayır	355	4,73	2,302	os31	Evet	56	4,34	2,283	-1,838	410	0,067	Hayır	356	4,96	2,337	os32	Evet	57	3,56	1,991	-1,500	411	0,134	Hayır	356	4,04	2,298	os33	Evet	56	3,04	1,954	-1,212	410	0,226	Hayır	356	3,41	2,158	os34	Evet	57	3,26	2,126	-0,657	410	0,512	Hayır	355	3,46	2,157	os35	Evet	57	3,33	2,166	-0,688	410	0,492	Hayır	355	3,55	2,270	os36	Evet	57	3,39	2,218	-1,048	410	0,295	Hayır	355	3,72	2,246	os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160	Hayır	356	4,03	2,335	os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040
os26	Evet	57	3,74	1,932	-0,160	410	0,873																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	355	3,79	2,176				os27	Evet	57	3,95	2,116	-1,247	410	0,213	Hayır	355	4,34	2,245	os28	Evet	57	4,02	2,216	-1,041	411	0,298	Hayır	356	4,35	2,273	os29	Evet	57	4,05	2,199	-0,732	410	0,465	Hayır	355	4,29	2,316	os30	Evet	57	4,32	2,189	-1,268	410	0,206	Hayır	355	4,73	2,302	os31	Evet	56	4,34	2,283	-1,838	410	0,067	Hayır	356	4,96	2,337	os32	Evet	57	3,56	1,991	-1,500	411	0,134	Hayır	356	4,04	2,298	os33	Evet	56	3,04	1,954	-1,212	410	0,226	Hayır	356	3,41	2,158	os34	Evet	57	3,26	2,126	-0,657	410	0,512	Hayır	355	3,46	2,157	os35	Evet	57	3,33	2,166	-0,688	410	0,492	Hayır	355	3,55	2,270	os36	Evet	57	3,39	2,218	-1,048	410	0,295	Hayır	355	3,72	2,246	os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160	Hayır	356	4,03	2,335	os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045								
os27	Evet	57	3,95	2,116	-1,247	410	0,213																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	355	4,34	2,245				os28	Evet	57	4,02	2,216	-1,041	411	0,298	Hayır	356	4,35	2,273	os29	Evet	57	4,05	2,199	-0,732	410	0,465	Hayır	355	4,29	2,316	os30	Evet	57	4,32	2,189	-1,268	410	0,206	Hayır	355	4,73	2,302	os31	Evet	56	4,34	2,283	-1,838	410	0,067	Hayır	356	4,96	2,337	os32	Evet	57	3,56	1,991	-1,500	411	0,134	Hayır	356	4,04	2,298	os33	Evet	56	3,04	1,954	-1,212	410	0,226	Hayır	356	3,41	2,158	os34	Evet	57	3,26	2,126	-0,657	410	0,512	Hayır	355	3,46	2,157	os35	Evet	57	3,33	2,166	-0,688	410	0,492	Hayır	355	3,55	2,270	os36	Evet	57	3,39	2,218	-1,048	410	0,295	Hayır	355	3,72	2,246	os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160	Hayır	356	4,03	2,335	os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																				
os28	Evet	57	4,02	2,216	-1,041	411	0,298																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	4,35	2,273				os29	Evet	57	4,05	2,199	-0,732	410	0,465	Hayır	355	4,29	2,316	os30	Evet	57	4,32	2,189	-1,268	410	0,206	Hayır	355	4,73	2,302	os31	Evet	56	4,34	2,283	-1,838	410	0,067	Hayır	356	4,96	2,337	os32	Evet	57	3,56	1,991	-1,500	411	0,134	Hayır	356	4,04	2,298	os33	Evet	56	3,04	1,954	-1,212	410	0,226	Hayır	356	3,41	2,158	os34	Evet	57	3,26	2,126	-0,657	410	0,512	Hayır	355	3,46	2,157	os35	Evet	57	3,33	2,166	-0,688	410	0,492	Hayır	355	3,55	2,270	os36	Evet	57	3,39	2,218	-1,048	410	0,295	Hayır	355	3,72	2,246	os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160	Hayır	356	4,03	2,335	os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																
os29	Evet	57	4,05	2,199	-0,732	410	0,465																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	355	4,29	2,316				os30	Evet	57	4,32	2,189	-1,268	410	0,206	Hayır	355	4,73	2,302	os31	Evet	56	4,34	2,283	-1,838	410	0,067	Hayır	356	4,96	2,337	os32	Evet	57	3,56	1,991	-1,500	411	0,134	Hayır	356	4,04	2,298	os33	Evet	56	3,04	1,954	-1,212	410	0,226	Hayır	356	3,41	2,158	os34	Evet	57	3,26	2,126	-0,657	410	0,512	Hayır	355	3,46	2,157	os35	Evet	57	3,33	2,166	-0,688	410	0,492	Hayır	355	3,55	2,270	os36	Evet	57	3,39	2,218	-1,048	410	0,295	Hayır	355	3,72	2,246	os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160	Hayır	356	4,03	2,335	os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																												
os30	Evet	57	4,32	2,189	-1,268	410	0,206																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	355	4,73	2,302				os31	Evet	56	4,34	2,283	-1,838	410	0,067	Hayır	356	4,96	2,337	os32	Evet	57	3,56	1,991	-1,500	411	0,134	Hayır	356	4,04	2,298	os33	Evet	56	3,04	1,954	-1,212	410	0,226	Hayır	356	3,41	2,158	os34	Evet	57	3,26	2,126	-0,657	410	0,512	Hayır	355	3,46	2,157	os35	Evet	57	3,33	2,166	-0,688	410	0,492	Hayır	355	3,55	2,270	os36	Evet	57	3,39	2,218	-1,048	410	0,295	Hayır	355	3,72	2,246	os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160	Hayır	356	4,03	2,335	os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																								
os31	Evet	56	4,34	2,283	-1,838	410	0,067																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	4,96	2,337				os32	Evet	57	3,56	1,991	-1,500	411	0,134	Hayır	356	4,04	2,298	os33	Evet	56	3,04	1,954	-1,212	410	0,226	Hayır	356	3,41	2,158	os34	Evet	57	3,26	2,126	-0,657	410	0,512	Hayır	355	3,46	2,157	os35	Evet	57	3,33	2,166	-0,688	410	0,492	Hayır	355	3,55	2,270	os36	Evet	57	3,39	2,218	-1,048	410	0,295	Hayır	355	3,72	2,246	os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160	Hayır	356	4,03	2,335	os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																				
os32	Evet	57	3,56	1,991	-1,500	411	0,134																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	4,04	2,298				os33	Evet	56	3,04	1,954	-1,212	410	0,226	Hayır	356	3,41	2,158	os34	Evet	57	3,26	2,126	-0,657	410	0,512	Hayır	355	3,46	2,157	os35	Evet	57	3,33	2,166	-0,688	410	0,492	Hayır	355	3,55	2,270	os36	Evet	57	3,39	2,218	-1,048	410	0,295	Hayır	355	3,72	2,246	os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160	Hayır	356	4,03	2,335	os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																
os33	Evet	56	3,04	1,954	-1,212	410	0,226																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	3,41	2,158				os34	Evet	57	3,26	2,126	-0,657	410	0,512	Hayır	355	3,46	2,157	os35	Evet	57	3,33	2,166	-0,688	410	0,492	Hayır	355	3,55	2,270	os36	Evet	57	3,39	2,218	-1,048	410	0,295	Hayır	355	3,72	2,246	os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160	Hayır	356	4,03	2,335	os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																												
os34	Evet	57	3,26	2,126	-0,657	410	0,512																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	355	3,46	2,157				os35	Evet	57	3,33	2,166	-0,688	410	0,492	Hayır	355	3,55	2,270	os36	Evet	57	3,39	2,218	-1,048	410	0,295	Hayır	355	3,72	2,246	os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160	Hayır	356	4,03	2,335	os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																								
os35	Evet	57	3,33	2,166	-0,688	410	0,492																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	355	3,55	2,270				os36	Evet	57	3,39	2,218	-1,048	410	0,295	Hayır	355	3,72	2,246	os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160	Hayır	356	4,03	2,335	os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																				
os36	Evet	57	3,39	2,218	-1,048	410	0,295																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	355	3,72	2,246				os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160	Hayır	356	4,03	2,335	os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																
os37	Evet	57	3,56	2,155	-1,407	411	0,160																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	4,03	2,335				os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865	Hayır	356	4,44	2,176	os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																												
os38	Evet	57	4,39	1,998	-0,170	411	0,865																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	4,44	2,176				os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980	Hayır	356	4,47	2,137	os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																								
os39	Evet	57	4,47	1,862	0,025	411	0,980																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	4,47	2,137				os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517	Hayır	354	4,89	2,156	os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																				
os40	Evet	57	4,72	1,780	-0,650	84,815	0,517																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	354	4,89	2,156				os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177	Hayır	355	5,17	2,077	os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																																
os41	Evet	57	4,77	1,832	-1,351	410	0,177																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	355	5,17	2,077				os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010	Hayır	356	4,67	2,149	os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																																												
os42	Evet	57	3,96	1,832	-2,646	82,776	*0,010																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	4,67	2,149				os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010	Hayır	356	5,01	2,110	os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																																																								
os43	Evet	56	4,23	1,878	-2,595	410	*0,010																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	5,01	2,110				os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133	Hayır	353	5,10	2,128	os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																																																																				
os44	Evet	57	4,65	1,876	-1,505	408	0,133																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	353	5,10	2,128				os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165	Hayır	355	5,01	2,147	os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																																																																																
os45	Evet	56	4,59	1,856	-1,391	409	0,165																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	355	5,01	2,147				os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012	Hayır	355	5,26	2,109	os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																																																																																												
os46	Evet	57	4,51	1,900	-2,526	410	*0,012																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	355	5,26	2,109				os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003	Hayır	356	5,37	2,122	os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																																																																																																								
os47	Evet	57	4,56	1,773	-3,108	83,947	*0,003																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	5,37	2,122				os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008	Hayır	356	5,42	2,147	os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																																																																																																																				
os48	Evet	57	4,72	1,760	-2,706	85,103	*0,008																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	5,42	2,147				os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124	Hayır	356	4,99	2,270	os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																																																																																																																																
os49	Evet	57	4,49	2,105	-1,543	411	0,124																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	356	4,99	2,270				os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011	Hayır	355	5,25	2,205	os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																																																																																																																																												
os50	Evet	57	4,46	2,105	-2,541	410	*0,011																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	355	5,25	2,205				os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
os51	Evet	57	4,56	1,803	-2,056	410	*0,040																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Hayır	355	5,15	2,045																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							

\* İki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

Not: Değişken kodlamaları için Tablo 3.20'ye bakınız.

Maddi ödüller ile terfi olanakları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,033<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumuna göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, idari görevi olmayan çalışanların ( $X = 4,13$ ) maddi ödülleri, idari görevi olan çalışanların ( $X = 4,82$ ) ise terfi olanaklarını tercih etme eğiliminde olduğu belirlenmiştir.

Maddi ödüller ile kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı ifadede  $H_0$  reddedilir ( $p=0,022<0,05$ ). Bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumuna göre anlamlı bir fark vardır. İdari görevi olan çalışanlar ( $X = 4,96$ ) kariyer geliştirme olanaklarıyla, idari görevi olmayan çalışanlar ( $X = 4,26$ ) ise maddi ödüllerle motive olma eğilimindedir.

Daha fazla yetki ve sorumluluk alma ile maddi ödüller motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,001<0,05$ 'tir. Buna göre  $H_0$  reddedilir, bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumuna göre anlamlı bir fark vardır. İdari görevi olan çalışanlar ( $X = 4,81$ ) daha fazla yetki ve sorumluluk isterken, idari görevi olmayan çalışanlar ( $X = 3,80$ ) maddi ödüllere daha çok önem vermektedirler.

Terfi olanakları ile kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,010<0,05$  olduğundan bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumuna göre anlamlı bir fark vardır. İdari görevi olan çalışanlar ( $X = 4,67$ ) kariyer geliştirme olanaklarıyla motive olma eğilimindeyken, idari görevi olmayan çalışanlar ( $X = 3,96$ ) ise terfi olanakları beklemektedir.

Terfi olanakları ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı ifadede,  $p=0,010<0,05$ 'tir. Buna göre  $H_0$  reddedilir, bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumuna göre anlamlı bir fark vardır. İdari görevi olmayan çalışanlar ( $X = 5,01$ ) fiziksel çalışma koşullarına, idari görevi olan çalışanlar ( $X = 4,23$ ) ise terfi olanaklarına daha çok önem vermektedirler.

Kariyer geliştirme olanakları ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $H_0$  reddedilir ( $p=0,012<0,05$ ). Bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumlarına göre anlamlı bir fark vardır. İdari görevi olmayan çalışanlar ( $X = 5,26$ ) çalışma

saatlerinin uygunluğuna önem verirken, idari görevi olan alışanlarda ( $X = 4,51$ ) belirgin bir tercih söz konusu değildir.

Daha fazla yetki ve sorumluluk alma ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,003<0,05$  olduğundan, bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumuna göre anlamlı bir fark vardır. İdari görevi olmayan alışanlar ( $X = 5,37$ ), fiziksel çalışma koşullarına daha fazla önem vermektedir. İdari görevi olan alışanların ( $X = 4,56$ ) eğilimi de bu yönde olsa da, bu eğilimin çok belirgin olduğu söylenemez.

Daha fazla yetki ve sorumluluk alma ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,008<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumuna göre anlamlı bir fark vardır. Grup ortalamaları incelendiğinde, her iki grup çalışanın da uygun çalışma saatlerine daha çok önem verdiği, fakat idari görevi olmayan alışanlarda ( $X = 5,42$ ) bu önemin idari görevi olan alışanlara ( $X = 4,72$ ) kıyasla daha baskın olduğu görülmüştür.

Kararlara katılma ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,011<0,05$  olduğundan, bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumuna göre anlamlı bir fark vardır. Gruplar arası farklar incelendiğinde, idari görevi olmayan alışanların ( $X = 5,25$ ) uygun çalışma saatlerine daha fazla önem verdiği, idari görevi olan alışanların ( $X = 4,46$ ) ise kararlara katılmaya yatkın olsa da bu yatkınlığın çok belirgin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Fiziksel alışma koşulları ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörlerinin kıyaslandığı maddede  $p=0,040<0,05$ 'tir. Buna göre  $H_0$  reddedilir, bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından idari görev alma durumuna göre anlamlı bir fark vardır. Grup ortalamaları incelendiğinde, idari görevi olmayan alışanların ( $X = 5,15$ ) uygun çalışma saatleri beklediği, idari görev alan alışanların ( $X = 4,56$ ) da böyle bir eğilim de olsa da bu eğilimin çok güçlü olmadığı belirlenmiştir.

### **3.5.14 Yaş Durumlarına Göre Motivasyon Faktörü Tercihleri**

Sağlık personelinin ikili motivasyon faktörlerinden tercihlerinin yaş durumlarına göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla analiz yapılmıştır. Katılımcıların motivasyon faktörleri boyutları tercihlerinin incelendiği analiz sonucu Tablo 3.25'te verilmiştir.



Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$ : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında yaş durumlarına göre fark yoktur.

$H_1$ : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında yaş durumlarına göre fark vardır.

Yüksek ücret ve sosyal haklar motivasyon faktörlerine verilen önem dereceleri bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p=0,008 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri sonucunda farklılıkların 18-25 yaş grubu ( $X = 5,36$ ) ile 26-35 yaş ( $X = 4,44$ ) ve 36-45 yaş grupları ( $X = 4,11$ ) arasında olduğu görülmüştür. Buna göre 18-25 yaş grubu çalışanlar sosyal hakları tercih etmekte iken, diğer iki yaş grubu yüksek ücreti tercih etmektedir.

**Tablo 3.25:** Yaş durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihine yönelik tek yönlü varyans analizi.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark**
os1	Gruplar arası	68,764	3	22,921	4,031	*0,008	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2348,478	413	5,686			
	Toplam	2417,242	416				
os2	Gruplar arası	87,027	3	29,009	4,835	*0,003	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2484,093	414	6,000			
	Toplam	2571,120	417				
os3	Gruplar arası	23,496	3	7,832	1,373	0,251	
	Gruplar içi	2356,638	413	5,706			
	Toplam	2380,134	416				
os4	Gruplar arası	15,444	3	5,148	0,899	0,442	
	Gruplar içi	2377,554	415	5,729			
	Toplam	2392,998	418				
os5	Gruplar arası	44,272	3	14,757	2,784	*0,041	1-3
	Gruplar içi	2205,107	416	5,301			
	Toplam	2249,379	419				
os6	Gruplar arası	40,968	3	13,656	2,636	*0,049	--
	Gruplar içi	2149,724	415	5,180			
	Toplam	2190,692	418				
os7	Gruplar arası	81,614	3	27,205	4,998	*0,002	1-3, 3-4
	Gruplar içi	2253,326	414	5,443			
	Toplam	2334,940	417				
os8	Gruplar arası	63,904	3	21,301	4,137	*0,007	3-4
	Gruplar içi	2136,803	415	5,149			
	Toplam	2200,706	418				
os9	Gruplar arası	76,563	3	25,521	5,133	*0,002	1-3, 2-4, 3-4
	Gruplar içi	2053,284	413	4,972			
	Toplam	2129,847	416				
os10	Gruplar arası	72,263	3	24,088	4,399	*0,005	1-3
	Gruplar içi	2272,462	415	5,476			
	Toplam	2344,726	418				
os11	Gruplar arası	42,451	3	14,150	3,017	*0,030	2-4, 3-4
	Gruplar içi	1941,626	414	4,690			
	Toplam	1984,077	417				
os12	Gruplar arası	7,139	3	2,380	0,465	0,707	
	Gruplar içi	2119,313	414	5,119			
	Toplam	2126,452	417				
os13	Gruplar arası	37,375	3	12,458	2,685	*0,046	--
	Gruplar içi	1925,289	415	4,639			
	Toplam	1962,663	418				

**Tablo 3.25 (Devam):** Yaş durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercih inçelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamli fark**
os14	Gruplar arası	61,661	3	20,554	4,437	*0,004	1-3, 3-4
	Gruplar içi	1917,949	414	4,633			
	Toplam	1979,610	417				
os15	Gruplar arası	28,297	3	9,432	1,807	0,145	
	Gruplar içi	2155,765	413	5,220			
	Toplam	2184,062	416				
os16	Gruplar arası	67,425	3	22,475	4,400	*0,005	1-3, 2-3
	Gruplar içi	2124,887	416	5,108			
	Toplam	2192,312	419				
os17	Gruplar arası	40,193	3	13,398	2,719	*0,044	--
	Gruplar içi	2044,652	415	4,927			
	Toplam	2084,845	418				
os18	Gruplar arası	34,577	3	11,526	2,475	0,061	
	Gruplar içi	1927,595	414	4,656			
	Toplam	1962,172	417				
os19	Gruplar arası	9,957	3	3,319	0,717	0,542	
	Gruplar içi	1916,885	414	4,630			
	Toplam	1926,842	417				
os20	Gruplar arası	13,909	3	4,636	0,901	0,441	
	Gruplar içi	2140,281	416	5,145			
	Toplam	2154,190	419				
os21	Gruplar arası	12,521	3	4,174	0,779	0,506	
	Gruplar içi	2230,041	416	5,361			
	Toplam	2242,562	419				
os22	Gruplar arası	33,384	3	11,128	2,291	0,078	
	Gruplar içi	2015,580	415	4,857			
	Toplam	2048,964	418				
os23	Gruplar arası	69,650	3	23,217	4,710	*0,003	1-3
	Gruplar içi	2040,926	414	4,930			
	Toplam	2110,577	417				
os24	Gruplar arası	66,507	3	22,169	4,833	*0,003	1-3, 3-4
	Gruplar içi	1903,536	415	4,587			
	Toplam	1970,043	418				
os25	Gruplar arası	23,969	3	7,990	1,520	0,209	
	Gruplar içi	2186,546	416	5,256			
	Toplam	2210,514	419				
os26	Gruplar arası	43,902	3	14,634	3,200	*0,023	2-4
	Gruplar içi	1897,778	415	4,573			
	Toplam	1941,680	418				
os27	Gruplar arası	56,203	3	18,734	3,836	*0,010	3-4
	Gruplar içi	2027,000	415	4,884			
	Toplam	2083,203	418				
os28	Gruplar arası	61,664	3	20,555	4,086	*0,007	1-4, 3-4
	Gruplar içi	2092,934	416	5,031			
	Toplam	2154,598	419				
os29	Gruplar arası	95,846	3	31,949	6,271	*0,001	2-3, 2-4
	Gruplar içi	2114,317	415	5,095			
	Toplam	2210,162	418				
os30	Gruplar arası	43,253	3	14,418	4,454 <sup>+</sup>	*0,006	1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar içi	2150,298	75,080	28,640			
	Toplam	2193,551	78,080				
os31	Gruplar arası	31,040	3	10,347	1,900	0,129	
	Gruplar içi	2254,912	414	5,447			
	Toplam	2285,952	417				
os32	Gruplar arası	43,231	3	14,410	2,194 <sup>+</sup>	0,096	
	Gruplar içi	2124,731	70,665	30,072			
	Toplam	2167,962	73,665				
os33	Gruplar arası	67,918	3	22,639	5,079	*0,002	1-3, 3-4
	Gruplar içi	1845,386	414	4,457			
	Toplam	1913,304	417				
os34	Gruplar arası	63,232	3	21,077	4,635	*0,003	1-3, 3-4
	Gruplar içi	1887,150	415	4,547			
	Toplam	1950,382	418				
os35	Gruplar arası	65,520	3	21,840	4,363	*0,005	1-3
	Gruplar içi	2077,229	415	5,005			
	Toplam	2142,749	418				

**Tablo 3.25 (Devam):** Yaş durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercih incelemlerine yönelik tek yönlü varyans analizi.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamli fark**
os36	Gruplar arası	66,466	3	22,155	4,480	*0,004	1-3, 3-4
	Gruplar içi	2047,613	414	4,946			
	Toplam	2114,079	417				
os37	Gruplar arası	47,402	3	15,801	2,974	*0,032	--
	Gruplar içi	2210,338	416	5,313			
	Toplam	2257,740	419				
os38	Gruplar arası	35,497	3	11,832	2,577	0,053	
	Gruplar içi	1909,694	416	4,591			
	Toplam	1945,190	419				
os39	Gruplar arası	47,349	3	15,783	3,627	*0,013	3-4
	Gruplar içi	1810,041	416	4,351			
	Toplam	1857,390	419				
os40	Gruplar arası	16,365	3	5,455	1,228	0,299	
	Gruplar içi	1838,573	414	4,441			
	Toplam	1854,938	417				
os41	Gruplar arası	26,470	3	8,823	2,438 <sup>+</sup>	0,071	
	Gruplar içi	1765,382	73,068	24,161			
	Toplam	1791,852	76,068				
os42	Gruplar arası	68,331	3	22,777	5,165	*0,002	2-3, 3-4
	Gruplar içi	1834,381	416	4,410			
	Toplam	1902,712	419				
os43	Gruplar arası	35,460	3	11,820	2,719	*0,044	2-4, 3-4
	Gruplar içi	1803,910	415	4,347			
	Toplam	1839,370	418				
os44	Gruplar arası	41,109	3	13,703	3,151	*0,025	1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar içi	1796,114	413	4,349			
	Toplam	1837,223	416				
os45	Gruplar arası	45,001	3	15,000	3,417	*0,017	2-4
	Gruplar içi	1817,308	414	4,390			
	Toplam	1862,309	417				
os46	Gruplar arası	65,666	3	21,889	7,973 <sup>+</sup>	*0,001	1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar içi	1779,303	75,914	23,438			
	Toplam	1844,969	78,914				
os47	Gruplar arası	38,264	3	12,755	3,558 <sup>+</sup>	*0,018	1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar içi	1809,477	73,013	24,783			
	Toplam	1847,740	76,013				
os48	Gruplar arası	38,293	3	12,764	2,902	*0,035	1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar içi	1830,019	416	4,399			
	Toplam	1868,312	419				
os49	Gruplar arası	69,451	3	23,150	4,684	*0,003	1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar içi	2056,111	416	4,943			
	Toplam	2125,562	419				
os50	Gruplar arası	52,448	3	17,483	3,655	*0,013	1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar içi	1985,079	415	4,783			
	Toplam	2037,527	418				
os51	Gruplar arası	33,538	3	11,179	2,760	*0,042	3-4
	Gruplar içi	1680,863	415	4,050			
	Toplam	1714,401	418				

\* En az iki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

\*\* Gruplar: 1: 18-25 yaş; 2: 26-35 yaş; 3: 36-45 yaş; 4: 46 yaş ve üstü

<sup>+</sup> Bu boyutlar, varyansların homojen dağılımı varsayımını sağlamadığı için düzeltilmiş Welch F değerlerine göre değerlendirilmiştir.

\*\* Homojen varyans dağılımı varsayımının sağlandığı anlamlı ilişkilerde çoklu karşılaştırma testleri için Tukey HSD, bu varsayımın sağlanmadığı anlamlı ilişkilerde ise Games-Howell istatistiği kullanılmıştır.

-- Tek yönlü varyans analizi sonuçları gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermesine karşın, çoklu karşılaştırma testlerinde bu farklar doğrulanamamıştır.

Not: Değişken kodlamaları için Tablo 3.20'ye bakınız.

Yüksek ücret ile bağımsız çalışma motivasyon araçlarına verdikleri önem dereceleri incelendiğinde  $p=0,003 < 0,05$  olarak bulunmuş ve  $H_0$  reddedilmiştir. Buna göre bu motivasyon araçları açısından gruplar arasında fark söz konusudur. Çoklu karşılaştırma testleri farkların 18-25 yaş grup ( $X = 5,30$ ) ile 26-35 yaş ( $X = 4,23$ ) ve 36-45 yaş grupları ( $X = 3,90$ ) arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 18-25 yaş grubu çalışanlar bağımsız çalışmaya daha fazla önem verirken, 26-35 ve 36-45 yaş grubu çalışanlarda yüksek ücret daha fazla önem kazanmaktadır.

Hemşirelerin yüksek ücret ile sosyal ilişkiler tercihlerinin karşılaştırıldığı maddede bu motivasyon faktörlerini tercih açısından yaş gruplarına göre anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ( $p=0,041 < 0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testleri farkın 18-25 yaş grubu ( $X = 4,82$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 3,92$ ) arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre 18-25 yaş arası çalışanlar sosyal ilişkiler motivasyon aracını tercih ederken, 36-45 yaş grubu çalışanlarda tercih yüksek ücret yönünde olmaktadır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, yüksek ücret ile terfi olanakları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,049 < 0,05$ ). Fakat farkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinde gruplar arası farklar istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ayrılmamıştır. Bu durumun söz konusu testin anlamlılığının sınır değere yakın olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Grup ortalamaları incelendiğinde 18-25 yaş ( $X = 4,25$ ), 26-35 yaş ( $X = 4,27$ ) ve 36-45 yaş gruplarının ( $X = 3,82$ ) yüksek ücret; 45 yaş ve üstü grubun ( $X = 5,22$ ) ise terfi olanakları ile motive olmaya yatkın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların “yüksek ücret” ile “kariyer geliştirme olanakları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerine göre yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ( $p=0,002 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri anlamlı farkın 18-25 yaş grubu ( $X = 4,70$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 3,71$ ) arasında ve ayrıca 36-45 yaş grubu ile 46 yaş ve üstü grubu ( $X = 5,47$ ) arasında olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre 18-25 yaş grubu çalışanlar ile 46 yaş ve üstü çalışanlar kariyer geliştirme olanakları ile 36-45 yaş grubu çalışanlar ise yüksek ücret ile motive olma eğilimindedir.

Katılımcıların “yüksek ücret” ile “daha fazla yetki ve sorumluluk alma” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerine göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p=0,007 < 0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma

testlerinde farklılığın 36-45 yaş grubu ( $X = 3,56$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 5,17$ ) arasında olduğu görülmüştür. Buna göre 36-45 yaş arasındaki çalışanlar yüksek ücreti tercih ederken, 46 yaş ve üstü çalışanların tercihi daha fazla yetki ve sorumluluk almak olmaktadır.

Katılımcıların “yüksek ücret” ile “örgütsel amaç birliği” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır ( $p=0,002 < 0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testlerine göre bu farklılıklar 18-25 yaş grup ( $X = 4,62$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 3,73$ ) arasında, 26-35 ( $X = 3,92$ ) yaş grubu ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 5,50$ ) arasında ve 36-45 yaş grup ile 46 yaş ve üstü grup arasındadır. Buna göre 18-25 ve 46 yaş ve üstü grupları örgütsel amaç birliği ile motive olma eğilimindeyken, 26-35 ve 36-45 yaş grupları yüksek ücret ile motive olmaktadır.

Hemşirelerin yüksek ücret ile kararlara katılma karşılaştırıldığı maddede bu motivasyon faktörlerine verilen önem derecesi bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p=0,005 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testlerine göre bu farklılık 18-25 yaş grubu ( $X = 4,87$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 3,78$ ) arasındadır. Buna göre 18-25 yaş grubu çalışanlar kararlara katılma ile 36-45 yaş grubu çalışanlar ise yüksek ücret ile motive olma eğilimindedir.

Katılımcıların “yüksek ücret” ile “fiziksel çalışma koşulları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $p=0,030 < 0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testleri anlamlı farklılığın göre 26-35 yaş grubuyla ( $X = 4,49$ ) 46 yaş ve üstü grubu ( $X = 6,06$ ) ve 36-45 yaş grubu ( $X = 4,52$ ) ile yine 46 yaş ve üstü grubu arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre 26-35 ve 36-45 yaş grupları yüksek ücret ve fiziksel çalışma koşulları arasında belirgin bir tercih ortaya koymaz iken, 46 yaş ve üstü grubun tercihi ağırlıklı olarak daha iyi fiziksel çalışma koşulları yönünde olmaktadır.

Yüksek ücret ile manevi ödüller alma motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ( $p=0,046 < 0,05$ ). Fakat yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonucunda bu anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğu istatistiksel olarak tespit edilememiştir. 18-25 yaş ( $X = 3,87$ ), 26-35 yaş ( $X = 3,66$ ), 36-45 yaş grupları ( $X = 3,35$ ) yüksek ücreti tercih ederken, 46 yaş ve üstü çalışanlar ( $X = 4,72$ ) manevi ödülleri daha fazla önemsemektedir.

Katılımcıların “maddi ödüller” ile “manevi ödüller” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerine göre yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,004 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farkların 18-25 yaş grubu ( $X = 4,38$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 3,51$ ) arasında ve 36-45 yaş grubu ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 5,06$ ) arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre hem 18-25 yaş grubu çalışanlar hem de 36-45 yaş grubu çalışanlar maddi ödülleri tercih etmekte, fakat bu tercih 36-45 yaş grubu çalışanlarda daha güçlü olmaktadır. 46 yaş ve üstü çalışanlar ise manevi ödülleri daha çok önemsemektedir.

Katılımcıların “maddi ödüller” ile “kariyer geliştirme olanakları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerine göre yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,005 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testlerine göre bu fark 18-25 yaş grubu ( $X = 4,80$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 3,90$ ) arasında ve 26-35 ( $X = 4,55$ ) yaş grubu ile 36-45 yaş grubu arasındadır. Buna göre 18-25 yaş grubu çalışanlar kariyer geliştirme olanaklarını, 36-45 yaş grubu çalışanlar ise maddi ödülleri daha çok benimsemektedir. 26-35 yaş grubu çalışanlarda ise kariyer geliştirme olanakları yönünde hafif bir eğilim olsa da, bu grubun iki motivasyon aracı arasında yansız bir konumda olduğu söylenebilir.

Maddi ödüller ile daha fazla yetki ve sorumluluk alma motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır ( $p=0,044 < 0,05$ ). Fakat bu anlamlı farkın hangi yaş grupları arasında olduğu çoklu karşılaştırma testleri ile tespit edilememiştir. Genel olarak 18-25 ( $X = 4,26$ ), 26-35 ( $X = 3,99$ ), 36-45 yaş gruplarının ( $X = 3,65$ ) maddi ödüllere, 46 yaş ve üstü grubunun ( $X = 5,00$ ) ise daha fazla yetki ve sorumluluğa yatkın olduğu ortalamalardan görülse de bu farkların anlamlılığı istatistiksel olarak doğrulanamamıştır.

Hemşirelerin sosyal haklar ile kariyer geliştirme olanaklarının karşılaştırıldığı maddede bu motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecesi bakımından yaş gruplarına arasında fark tespit edilmiştir ( $p=0,003 < 0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testlerinde bu farkın 18-25 yaş grubu ( $X = 4,74$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 3,68$ ) arasında olduğu görülmüştür. Buna göre 18-25 yaş grubu çalışanlar kariyer geliştirme olanaklarını tercih ederken, 36-45 yaş grubu çalışanlarda tercih sosyal haklar yönünde olmaktadır.

Katılımcıların “sosyal haklar” ile “daha fazla yetki ve sorumluluk alma” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerine göre yaş grupları arasında anlamlı

farklar vardır ( $p=0,003 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testlerine göre bu farklar 18-25 yaş grubu ( $X = 4,34$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 3,41$ ) arasında ve 36-45 yaş grubu ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 4,89$ ) arasındadır. Buna göre hem 18-25 yaş grubu hem de 36-45 yaş grubu çalışanlar sosyal hakları daha fazla yetki ve sorumluluğa tercih etmekte, fakat bu tercih 36-45 yaş grubunda daha güçlü olmaktadır. 46 yaş ve üstü grupta ise tercihin yönü daha fazla yetki ve sorumluluk almaya doğrudur.

Hemşirelerin sosyal haklar ile manevi ödüller alma motivasyon faktörlerinin karşılaştırıldığı maddede bu motivasyon faktörlerini tercih etme derecesi bakımından yaş gruplarına göre farklılık tespit edilmiştir ( $p=0,023 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 26-35 yaş grubu ( $X = 3,55$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 4,94$ ) arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 26-35 yaş grubu çalışanlar sosyal hakları, 46 yaş ve üstü çalışanlar ise manevi ödülleri daha fazla tercih etmektedir.

Katılımcıların “bağımsız çalışma” ile “sosyal ilişkiler” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerine göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p=0,010 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farkın 36-45 yaş grubu ( $X = 3,91$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 5,50$ ) arasında olduğunu göstermiştir. 36-45 yaş grubu çalışanlar bağımsız çalışmayı tercih ederken 46 yaş ve üstü grup sosyal ilişkilere önem vermektedir.

Katılımcıların “bağımsız çalışma” ile “terfi olanakları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerine göre yaş grupları arasında anlamlı bir fark söz konusudur ( $p=0,007 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testlerine göre farklar 18-25 yaş grubu ( $X = 4,25$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 5,83$ ) arasında ve 36-45 yaş grubu ( $X = 3,99$ ) ile 46 yaş ve üstü grup arasındadır. Buna göre 18-25 ve 36-45 yaş grupları bağımsız çalışmayı tercih ederken, 46 yaş ve üstü grupta tercih terfi olanakları yönünde olmaktadır.

Hemşirelerin bağımsız çalışma ile kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörlerinin karşılaştırıldığı maddede bu motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecesi bakımından yaş gruplarına anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testlerine göre 26-35 yaş grubu ( $X = 4,45$ ) ile hem 36-45 yaş grubu ( $X = 3,78$ ) hem de 46 yaş ve üstü grup ( $X = 5,94$ ) arasında anlamlı bir fark vardır.  $H_0$  reddedilir. Buna göre hem 26-35 hem de 36-45 yaş grubu bağımsız çalışma imkânını tercih etmekte, fakat bu tercih 36-45 yaş grubunda daha güçlü olmaktadır. 46 yaş ve üstü grupta ise tercihin yönü kariyer geliştirme olanaklarına doğru kaymaktadır.

Katılımcıların “bağımsız çalışma” ile “fiziksel çalışma koşulları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p = 0,006 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların 18-25 yaş grubu ( $X = 4,57$ ), 26-35 yaş grubu ( $X = 4,56$ ) ve 36-45 yaş grubu ( $X = 4,65$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 6,17$ ) arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre her ne kadar ilk üç yaş grubunun da tercihi daha iyi fiziksel çalışma koşullarından yana olsa da, bu tercih 46 yaş ve üstü grupla karşılaştırıldığından oldukça zayıf kalmaktadır.

Hemşirelerin iş güvencesi ile sosyal ilişkiler motivasyon faktörlerinin karşılaştırıldığı maddede motivasyon faktörlerine verdikleri önem dereceleri bakımından yaş gruplarına göre anlamlı farklar tespit edilmiştir ( $p=0,002 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testlerine göre bu anlamlı farklar 18-25 yaş grubu ( $X = 4,00$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 2,96$ ) ve 36-45 yaş grubu ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 4,33$ ) arasındadır. Her ne kadar her üç grup da iş güvencesini tercih etse de bu tercihin en güçlü olarak 36-45 yaş grubunda, en zayıf olarak ise 46 yaş ve üstü grupta ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Hemşirelerin iş güvencesi ile terfi olanakları motivasyon faktörlerinin karşılaştırıldığı maddede motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecesi bakımından yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ( $p=0,003 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testlerine göre 18-25 yaş grubu ( $X = 4,00$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 3,05$ ) ve 36-45 yaş grubu ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 4,50$ ) arasında anlamlı bir farklar söz konusudur. Her ne kadar her üç grup da iş güvencesini tercih etse de bu tercihin en güçlü olarak 36-45 yaş grubunda, en zayıf olarak ise 46 yaş ve üstü grupta ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Hemşirelerin iş güvencesi ile kariyer geliştirme olanaklarının karşılaştırıldığı maddede bu motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecesi bakımından yaş gruplarına arasında fark tespit edilmiştir ( $p=0,005 < 0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testlerinde bu farkın 18-25 yaş grubu ( $X = 4,21$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 3,10$ ) arasında olduğu görülmüştür. Buna göre hem 18-25 yaş grubu çalışanlar hem de 36-45 yaş grubu çalışanlar iş güvencesini tercih etmekte, fakat bu tercih 36-45 yaş grubu çalışanlarda daha güçlü olmaktadır.

Katılımcıların “iş güvencesi” ile “fiziksel çalışma koşulları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerine yaş grupları arasında anlamlı farklar vardır ( $p=0,004 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testlerine göre bu farklar 18-25 yaş grubu



( $X = 4,27$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 3,29$ ) arasında ve 36-45 yaş grubu ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 4,78$ ) arasındadır. Buna göre hem 18-25 yaş grubu hem de 36-45 yaş grubu çalışanlar “iş güvencesi” motivasyon faktörünü “fiziksel çalışma koşulları” motivasyon faktörüne tercih etmekte, fakat bu tercih 36-45 yaş grubunda daha güçlü olmaktadır. 46 yaş ve üstü grupta ise tercihin yönü “fiziksel çalışma koşulları” motivasyon faktörüne doğrudur.

İş güvencesi ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır ( $p=0,032 < 0,05$ ). Fakat bu anlamlı farkın hangi yaş grupları arasında olduğu çoklu karşılaştırma testleri ile tespit edilememiştir. Genel olarak 18-25 ( $X = 4,49$ ), 26-35 ( $X = 3,92$ ), 36-45 yaş gruplarının ( $X = 3,66$ ) iş güvencesine, 46 yaş ve üstü grubunun ( $X = 4,89$ ) ise çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörüne yatkın olduğu ortalamalardan görülse de bu farkların anlamlılığı istatistiksel olarak doğrulanamamıştır.

Katılımcıların “sosyal ilişkiler” ile “kariyer geliştirme” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerine göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p=0,013 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farkın 36-45 yaş grubu ( $X = 4,06$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 5,44$ ) arasında olduğunu göstermiştir. 36-45 yaş grubu çalışanlar sosyal ilişkiler kurmayı tercih ederken 46 yaş ve üstü grup kariyer geliştirmeye önem vermektedir.

Katılımcıların “terfi olanakları” ile “kariyer geliştirme olanakları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,002 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların 26-35 yaş grubu ( $X = 4,77$ ) ile 36-45 yaş grubu ( $X = 4,13$ ) ve 36-45 yaş grubu ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 5,83$ ) arasında olduğunu ortaya koymuştur. 36-45 yaş grubu çalışanlar terfi olanaklarını tercih ederken 26-35 yaş grubu ve 46 yaş ve üstü grup kariyer geliştirmeye önem vermektedir. Buna göre hem 26-35 yaş grubu hem de 46 yaş ve üstü grup kariyer geliştirme olanaklarını tercih etmekte, fakat bu tercih 46 yaş ve üstü grup çalışanlarda daha güçlü olmaktadır.

Katılımcıların “terfi olanakları” ile “fiziksel çalışma koşulları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,044 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların 26-35 yaş grubu ( $X = 4,81$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 6,22$ ) ve 36-45 yaş grubu ( $X = 4,82$ ) ile 46 yaş ve üstü grup arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre

her ne kadar üç yaş grubunun da tercihi daha iyi fiziksel çalışma koşullarından yana olsa da, bu tercih 46 yaş ve üstü grupla karşılaştırıldığında oldukça zayıf kalmaktadır.

Katılımcıların “terfi olanakları” ile “çalışma saatlerinin uygunluğu” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,025 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların 18-25 yaş grubu ( $X = 4,89$ ), 26-35 yaş grubu ( $X = 4,96$ ) ve 36-45 yaş grubu ( $X = 5,04$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 6,50$ ) arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre her ne kadar ilk üç yaş grubunun da tercihi daha uygun çalışma saatleri uygulanmasından yana olsa da, bu tercih 46 yaş ve üstü grupla karşılaştırıldığında oldukça zayıf kalmaktadır.

Hemşirelerin kariyer geliştirme olanakları ile fiziksel çalışma koşullarının uygunluğu motivasyon faktörlerinin karşılaştırıldığı maddede bu motivasyon faktörlerini tercih etme derecesi bakımından yaş gruplarına göre farklılık tespit edilmiştir ( $p=0,017 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 26-35 yaş grubu ( $X = 4,74$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 6,33$ ) arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 26-35 yaş grubu ve 46 yaş ve üstü çalışanlar daha iyi fiziksel çalışma koşullarını tercih etmekte, bu tercihi 46 yaş ve üstü grup çalışanlar daha güçlü tercih etmektedir.

Katılımcıların “kariyer geliştirme olanakları” ile “çalışma saatlerinin uygunluğu” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların 18-25 yaş grubu ( $X = 5,07$ ), 26-35 yaş grubu ( $X = 4,90$ ) ve 36-45 yaş grubu ( $X = 5,34$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 6,78$ ) arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre her ne kadar ilk üç yaş grubunun da tercihi daha uygun çalışma saatleri uygulanmasından yana olsa da, bu tercih 46 yaş ve üstü grupla karşılaştırıldığında oldukça zayıf kalmaktadır.

Katılımcıların “daha fazla yetki ve sorumluluk alma” ile “fiziksel çalışma koşullarının uygunluğu” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,018 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların 18-25 yaş grubu ( $X = 4,98$ ), 26-35 yaş grubu ( $X = 5,20$ ) ve 36-45 yaş grubu ( $X = 5,27$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 6,61$ ) arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre her ne kadar ilk üç yaş grubunun da tercihi daha iyi fiziksel çalışma koşullarından yana olsa da, bu tercih 46 yaş ve üstü grupla karşılaştırıldığında oldukça zayıf kalmaktadır.

Katılımcıların “daha fazla yetki ve sorumluluk alma” ile “çalışma saatlerinin uygunluğu” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,035 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların 18-25 yaş grubu ( $X = 5,02$ ), 26-35 yaş grubu ( $X = 5,32$ ) ve 36-45 yaş grubu ( $X = 5,30$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 6,67$ ) arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre her ne kadar ilk üç yaş grubunun da tercihi daha uygun çalışma saatleri uygulanmasından yana olsa da, bu tercih 46 yaş ve üstü grupla karşılaştırıldığından oldukça zayıf kalmaktadır.

Katılımcıların “kararlara katılma” ile “fiziksel çalışma koşullarının uygunluğu” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,003 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların 18-25 yaş grubu ( $X = 4,72$ ), 26-35 yaş grubu ( $X = 4,73$ ) ve 36-45 yaş grubu ( $X = 5,03$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 6,72$ ) arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre her ne kadar ilk üç yaş grubunun da tercihi daha iyi fiziksel çalışma koşullarından yana olsa da, bu tercih 46 yaş ve üstü grupla karşılaştırıldığından oldukça zayıf kalmaktadır.

Katılımcıların “kararlara katılma” ile “çalışma saatlerinin uygunluğu” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,013 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların 18-25 yaş grubu ( $X = 4,95$ ), 26-35 yaş grubu ( $X = 5,04$ ) ve 36-45 yaş grubu ( $X = 5,17$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 6,78$ ) arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre her ne kadar ilk üç yaş grubunun da tercihi daha uygun çalışma saatleri uygulanmasından yana olsa da, bu tercih 46 yaş ve üstü grupla karşılaştırıldığından oldukça zayıf kalmaktadır.

Katılımcıların “fiziksel çalışma koşullarının uygunluğu” ile “çalışma saatlerinin uygunluğu” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerine göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p=0,042 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farkın 36-45 yaş grubu ( $X = 4,87$ ) ile 46 yaş ve üstü grup ( $X = 6,28$ ) arasında olduğunu göstermiştir. 36-45 yaş grubu ve 46 yaş ve üstü çalışanlar çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörünü tercih etmekte, fakat 46 yaş ve üstü grup çalışanlar daha güçlü tercih etmektedirler.

### 3.5.15 Eğitim Durumlarına Göre Motivasyon Faktörü Tercihleri

Sağlık personelinin ikili motivasyon faktörlerinden tercihlerinin eğitim durumlarına göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla analiz yapılmıştır. Katılımcıların motivasyon faktörleri boyutları tercihlerinin incelendiği analiz sonucu Tablo 3.26'da verilmiştir.

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$ : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında eğitim durumlarına göre fark yoktur.

$H_1$ : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında eğitim durumlarına göre fark vardır.

**Tablo 3.26:** Eğitim durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihin incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark**
os1	Gruplar arası	8,011	3	2,670	0,458	0,712	
	Gruplar içi	2409,231	413	5,833			
	Toplam	2417,242	416				
os2	Gruplar arası	22,580	3	7,527	1,223	0,301	
	Gruplar içi	2548,540	414	6,156			
	Toplam	2571,120	417				
os3	Gruplar arası	6,260	3	2,087	0,363	0,780	
	Gruplar içi	2373,874	413	5,748			
	Toplam	2380,134	416				
os4	Gruplar arası	7,337	3	2,446	0,425	0,735	
	Gruplar içi	2385,661	415	5,749			
	Toplam	2392,998	418				
os5	Gruplar arası	17,943	3	5,981	1,115	0,343	
	Gruplar içi	2231,435	416	5,364			
	Toplam	2249,379	419				
os6	Gruplar arası	28,248	3	9,416	1,807	0,145	
	Gruplar içi	2162,445	415	5,211			
	Toplam	2190,692	418				
os7	Gruplar arası	55,941	3	18,647	3,387	*0,018	2-4
	Gruplar içi	2278,999	414	5,505			
	Toplam	2334,940	417				
os8	Gruplar arası	42,353	3	14,118	2,714	*0,045	--
	Gruplar içi	2158,353	415	5,201			
	Toplam	2200,706	418				
os9	Gruplar arası	33,973	3	11,324	2,232	0,084	
	Gruplar içi	2095,873	413	5,075			
	Toplam	2129,847	416				
os10	Gruplar arası	34,524	3	11,508	2,067	0,104	
	Gruplar içi	2310,202	415	5,567			
	Toplam	2344,726	418				
os11	Gruplar arası	12,324	3	4,108	0,863	0,461	
	Gruplar içi	1971,753	414	4,763			
	Toplam	1984,077	417				
os12	Gruplar arası	4,143	3	1,381	0,269	0,847	
	Gruplar içi	2122,310	414	5,126			
	Toplam	2126,452	417				
os13	Gruplar arası	5,906	3	1,969	0,418	0,740	
	Gruplar içi	1956,757	415	4,715			
	Toplam	1962,663	418				

**Tablo 3.26 (Devam):** Eğitim durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihin incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark**
os14	Gruplar arası	20,045	3	6,682	1,412	0,239	
	Gruplar içi	1959,565	414	4,733			
	Toplam	1979,610	417				
os15	Gruplar arası	20,225	3	6,742	1,287	0,278	
	Gruplar içi	2163,838	413	5,239			
	Toplam	2184,062	416				
os16	Gruplar arası	37,380	3	12,460	2,405	0,067	
	Gruplar içi	2154,932	416	5,180			
	Toplam	2192,312	419				
os17	Gruplar arası	23,850	3	7,950	1,601	0,189	
	Gruplar içi	2060,994	415	4,966			
	Toplam	2084,845	418				
os18	Gruplar arası	22,844	3	7,615	1,626	0,183	
	Gruplar içi	1939,328	414	4,684			
	Toplam	1962,172	417				
os19	Gruplar arası	7,725	3	2,575	0,555	0,645	
	Gruplar içi	1919,117	414	4,636			
	Toplam	1926,842	417				
os20	Gruplar arası	17,534	3	5,845	1,138	0,333	
	Gruplar içi	2136,656	416	5,136			
	Toplam	2154,190	419				
os21	Gruplar arası	7,207	3	2,402	0,447	0,719	
	Gruplar içi	2235,355	416	5,373			
	Toplam	2242,562	419				
os22	Gruplar arası	17,182	3	5,727	1,170	0,321	
	Gruplar içi	2031,782	415	4,896			
	Toplam	2048,964	418				
os23	Gruplar arası	26,379	3	8,793	1,747	0,157	
	Gruplar içi	2084,198	414	5,034			
	Toplam	2110,577	417				
os24	Gruplar arası	27,028	3	9,009	1,924	0,125	
	Gruplar içi	1943,014	415	4,682			
	Toplam	1970,043	418				
os25	Gruplar arası	33,653	3	11,218	2,144	0,094	
	Gruplar içi	2176,861	416	5,233			
	Toplam	2210,514	419				
os26	Gruplar arası	38,169	3	12,723	2,774	*0,041	1-3
	Gruplar içi	1903,512	415	4,587			
	Toplam	1941,680	418				
os27	Gruplar arası	26,703	3	8,901	1,796	0,147	
	Gruplar içi	2056,500	415	4,955			
	Toplam	2083,203	418				
os28	Gruplar arası	28,815	3	9,605	1,880	0,132	
	Gruplar içi	2125,783	416	5,110			
	Toplam	2154,598	419				
os29	Gruplar arası	30,236	3	10,079	1,919	0,126	
	Gruplar içi	2179,926	415	5,253			
	Toplam	2210,162	418				
os30	Gruplar arası	55,766	3	18,589	3,609	*0,013	1-4
	Gruplar içi	2137,785	415	5,151			
	Toplam	2193,551	418				
os31	Gruplar arası	48,601	3	16,200	2,998	*0,031	--
	Gruplar içi	2237,351	414	5,404			
	Toplam	2285,952	417				
os32	Gruplar arası	37,647	3	12,549	2,451	0,063	
	Gruplar içi	2130,315	416	5,121			
	Toplam	2167,962	419				
os33	Gruplar arası	59,040	3	19,680	4,394	*0,005	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar içi	1854,264	414	4,479			
	Toplam	1913,304	417				
os34	Gruplar arası	56,107	3	18,702	4,097	*0,007	1-2, 1-3
	Gruplar içi	1894,275	415	4,565			
	Toplam	1950,382	418				

**Tablo 3.26 (Devam):** Eğitim durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihin incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark**
os35	Gruplar arası	52,249	3	17,416	3,457	*0,017	1-2
	Gruplar içi	2090,501	415	5,037			
	Toplam	2142,749	418				
os36	Gruplar arası	38,612	3	12,871	2,567	0,054	
	Gruplar içi	2075,466	414	5,013			
	Toplam	2114,079	417				
os37	Gruplar arası	23,518	3	7,839	1,460	0,225	
	Gruplar içi	2234,222	416	5,371			
	Toplam	2257,740	419				
os38	Gruplar arası	25,238	3	8,413	1,823	0,142	
	Gruplar içi	1919,952	416	4,615			
	Toplam	1945,190	419				
os39	Gruplar arası	19,076	3	6,359	1,439	0,231	
	Gruplar içi	1838,315	416	4,419			
	Toplam	1857,390	419				
os40	Gruplar arası	42,042	3	14,014	3,200	*0,023	1-4
	Gruplar içi	1812,896	414	4,379			
	Toplam	1854,938	417				
os41	Gruplar arası	49,366	3	16,455	3,919	*0,009	1-4
	Gruplar içi	1742,486	415	4,199			
	Toplam	1791,852	418				
os42	Gruplar arası	19,807	3	6,602	1,459	0,225	
	Gruplar içi	1882,905	416	4,526			
	Toplam	1902,712	419				
os43	Gruplar arası	45,205	3	15,068	3,485	*0,016	1-4, 3-4
	Gruplar içi	1794,165	415	4,323			
	Toplam	1839,370	418				
os44	Gruplar arası	46,704	3	15,568	3,591	*0,014	1-4, 3-4
	Gruplar içi	1790,519	413	4,335			
	Toplam	1837,223	416				
os45	Gruplar arası	124,603	3	41,534	9,895	*0,001	1-2, 1-3, 1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar içi	1737,706	414	4,197			
	Toplam	1862,309	417				
os46	Gruplar arası	83,722	3	27,907	6,576	*0,001	1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar içi	1761,247	415	4,244			
	Toplam	1844,969	418				
os47	Gruplar arası	70,107	3	23,369	5,469	*0,001	1-4, 3-4
	Gruplar içi	1777,633	416	4,273			
	Toplam	1847,740	419				
os48	Gruplar arası	57,619	3	19,206	4,413	*0,005	1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar içi	1810,693	416	4,353			
	Toplam	1868,312	419				
os49	Gruplar arası	107,997	3	35,999	7,423	*0,001	1-2, 1-4, 3-4
	Gruplar içi	2017,565	416	4,850			
	Toplam	2125,562	419				
os50	Gruplar arası	69,925	3	23,308	4,916	*0,002	1-4, 3-4
	Gruplar içi	1967,602	415	4,741			
	Toplam	2037,527	418				
os51	Gruplar arası	25,544	3	8,515	2,092	0,101	
	Gruplar içi	1688,857	415	4,070			
	Toplam	1714,401	418				

\* En az iki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

\*\* Gruplar: 1: Meslek Lisesi; 2: Ön Lisans; 3: Lisans; 4: Lisansüstü

\*\* Homojen varyans dağılımı varsayımının sağlandığı anlamlı ilişkilerde çoklu karşılaştırma testleri için Tukey HSD istatistiği kullanılmıştır.

-- Tek yönlü varyans analizi sonuçları gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermesine karşın, çoklu karşılaştırma testlerinde bu farklar doğrulanamamıştır.

Not: Değişken kodlamaları için Tablo 3.20'ye bakınız.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, yüksek ücret ile kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından eğitim grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,018 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın ön lisans mezunu çalışanlar ( $X = 3,55$ ) ile lisansüstü eğitim almış çalışanlar ( $X = 4,86$ ) arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre ön lisans mezunu çalışanlar yüksek ücreti tercih ederken lisansüstü eğitim almış çalışanlar kariyer geliştirme olanaklarını tercih etmektedir.

Yüksek ücret ile daha fazla yetki ve sorumluluk alma motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından eğitim grupları arasında anlamlı bir fark vardır ( $p=0,045 < 0,05$ ). Fakat bu anlamlı farkın hangi eğitim grupları arasında olduğu çoklu karşılaştırma testleri ile tespit edilememiştir. Genel olarak meslek lisesi mezunu ( $X = 4,36$ ), ön lisans mezunu ( $X = 3,41$ ), lisans mezunu ( $X = 3,95$ ) ve lisansüstü eğitim almış ( $X = 4,42$ ) hemşirelerin yüksek ücret motivasyon faktörüne yatkın olduğu ortalamalardan görüle de bu farkların anlamlılığı istatistiksel olarak doğrulanamamıştır.

Hemşirelerin sosyal haklar ile manevi ödüller alma motivasyon faktörleri açısından karşılaştırıldığı maddede bu motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecesi bakımından eğitim durumları arasında fark tespit edilmiştir ( $p=0,041 < 0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testlerinde bu farkın meslek lisesi mezunları ( $X = 4,62$ ) ile lisans mezunları ( $X = 3,65$ ) arasında olduğu görülmüştür. Buna göre meslek lisesi mezunu çalışanlar manevi ödüller almayı tercih ederken lisans mezunu çalışanlar sosyal haklar almayı tercih etmektedir.

Hemşirelerin bağımsız çalışma imkanı ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörleri karşılaştırıldığı madde de bu motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecesi bakımından eğitim durumları arasında fark tespit edilmiştir ( $p=0,013 < 0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testlerinde bu farkın meslek lisesi mezunları ( $X = 5,33$ ) ile lisansüstü mezunları ( $X = 4,02$ ) arasında olduğu görülmüştür. Buna göre meslek lisesi mezunu çalışanlar daha iyi fiziksel çalışma koşullarını tercih ederken lisansüstü mezunu çalışanlar bağımsız çalışma olanağını tercih etmektedir.

Bağımsız çalışma imkanı ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından eğitim grupları arasında anlamlı bir fark vardır ( $p=0,031 < 0,05$ ). Fakat bu anlamlı farkın hangi eğitim grupları arasında olduğu çoklu karşılaştırma testleri ile tespit edilememiştir. Genel olarak meslek lisesi

mezunu ( $X = 5,36$ ) ve lisans mezunu ( $X = 5,03$ ) hemşirelerin daha uygun çalışma saatlerine, ön lisans mezunu ( $X = 4,43$ ) ve lisansüstü eğitim almış ( $X = 4,28$ ) hemşirelerin ise bağımsız çalışma imkanı motivasyon faktörüne yatkın olduğu ortalamalardan görülse de bu farkların anlamlılığı istatistiksel olarak doğrulanamamıştır.

Katılımcıların “iş güvencesi” ile “sosyal ilişkiler kurma” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,005 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların ön lisans mezunu ( $X = 3,35$ ), lisans mezunu ( $X = 3,21$ ) ve lisansüstü mezunu ( $X = 3,02$ ) ile meslek lisesi mezunu ( $X = 4,39$ ) hemşireler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre her ne kadar bütün eğitim gruplarının da tercihi iş güvencesinden yana olsa da, bu tercih meslek lisesi mezunu grupta diğer üç grupta karşılaştırıldığında oldukça zayıf kalmaktadır.

Katılımcıların “iş güvencesi” ile “terfi olanakları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,007 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların ön lisans mezunu ( $X = 3,31$ ) ve lisans mezunu ( $X = 3,27$ ) hemşireler ile meslek lisesi mezunu ( $X = 4,46$ ) hemşireler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre her ne kadar üç eğitim grubunun da tercihi iş güvencesinden yana olsa da, bu tercih meslek lisesi mezunu grupta diğer iki grupta karşılaştırıldığında oldukça zayıf kalmaktadır.

Hemşirelerin “iş güvencesi” ile “kariyer geliştirme olanakları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,017 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların ön lisans mezunu ( $X = 3,31$ ) hemşireler ile meslek lisesi mezunu ( $X = 4,46$ ) hemşireler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre her ne kadar iki eğitim grubunun da tercihi iş güvencesinden yana olsa da, bu tercih ön lisans mezunu grup daha güçlü tercih etmektedir.

Hemşirelerin sosyal ilişkiler kurma ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörleri karşılaştırıldığı madde de bu motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecesi bakımından eğitim durumları arasında fark tespit edilmiştir ( $p=0,023 < 0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testlerinde bu farkın meslek lisesi mezunu ( $X = 5,51$ ) ile lisansüstü mezunu ( $X = 4,14$ ) arasında olduğu görülmüştür. Buna göre meslek lisesi



mezunu çalışanlar daha iyi fiziksel çalışma koşullarını tercih ederken lisansüstü mezunu çalışanlar sosyal ilişkiler kurmayı tercih etmektedir.

Hemşirelerin sosyal ilişkiler kurma ile çalışma saatlerinin uygun düzenlenmesi motivasyon faktörleri karşılaştırıldığı madde de bu motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecesi bakımından eğitim durumları arasında fark tespit edilmiştir ( $p=0,009 < 0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testlerinde bu farkın meslek lisesi mezunu ( $X = 5,78$ ) ile lisansüstü mezunu ( $X = 4,40$ ) arasında olduğu görülmüştür. Buna göre meslek lisesi mezunu çalışanlar çalışma saatlerinin uygun düzenlenmesi tercih ederken lisansüstü mezunu çalışanlar sosyal ilişkiler kurmayı tercih etmektedir.

Katılımcıların “terfi olanakları” ile “fiziksel çalışma koşulları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,016 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların lisans mezunu ( $X = 5,01$ ) ve meslek lisesi mezunu ( $X = 5,39$ ) hemşireler ile lisansüstü mezunu ( $X = 4,07$ ) hemşireler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre meslek lisesi ve lisans mezunu çalışanlar daha iyi fiziksel çalışma koşullarını tercih ederken lisansüstü mezunu olanlar terfi olanaklarını tercih etmektedir.

Katılımcıların “terfi olanakları” ile “daha uygun çalışma saatleri düzenlenmesi” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,014 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların lisans mezunu ( $X = 5,20$ ), meslek lisesi mezunu ( $X = 5,30$ ) hemşireler ile lisansüstü mezunu ( $X = 4,12$ ) hemşireler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre meslek lisesi ve lisans mezunu çalışanlar daha iyi çalışma saatlerini tercih ederken lisansüstü mezunu olanlar terfi olanaklarını tercih etmektedir.

Katılımcıların “kariyer geliştirme olanakları” ile “fiziksel çalışma koşulları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların ön lisans mezunu ( $X = 5,00$ ), lisans mezunu ( $X = 4,95$ ) ve lisansüstü mezunu ( $X = 3,72$ ) ile meslek lisesi mezunu ( $X = 6,09$ ) hemşireler arasında olduğunu ve ön lisans mezunu ( $X = 5,00$ ), lisans mezunu ( $X = 4,95$ ) hemşireler ile lisansüstü mezunu ( $X = 3,72$ ) hemşireler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre her ne kadar meslek lisesi, ön lisans ve lisans mezunlarının

tercihi daha iyi fiziksel koşullardan yana olsa da, meslek lisesi mezunları daha güçlü tercih etmektedir. İlk üç eğitim gruplarının da tercihi daha iyi fiziksel koşullarını tercih ederken lisansüstü mezunları kariyer geliştirme olanaklarını tercih etmektedir.

Katılımcıların “kariyer geliştirme olanakları” ile “daha uygun çalışma saatleri düzenlenmesi” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların meslek lisesi mezunu ( $X = 5,98$ ), ön lisans mezunu ( $X = 5,14$ ), lisans mezunu ( $X = 5,22$ ) hemşireler ile lisansüstü mezunu ( $X = 4,05$ ) hemşireler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre meslek lisesi, ön lisans ve lisans mezunu çalışanlar daha iyi çalışma saatlerini tercih ederken lisansüstü mezunu olanlar kariyer geliştirme olanaklarını tercih etmektedir.

Hemşirelerin “daha fazla yetki ve sorumluluk alma” ile “fiziksel çalışma koşulları” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların lisans mezunu ( $X = 5,36$ ), meslek lisesi mezunu ( $X = 5,87$ ) hemşireler ile lisansüstü mezunu ( $X = 4,19$ ) hemşireler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre meslek lisesi ve lisans mezunu çalışanlar daha iyi fiziksel çalışma koşullarını tercih ederken lisansüstü mezunu olanlar daha fazla yetki verilmesi ve sorumluluk almayı tercih etmektedir.

Katılımcıların “daha fazla yetki ve sorumluluk alma” ile “daha uygun çalışma saatleri düzenlenmesi” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,005 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların meslek lisesi mezunu ( $X = 5,72$ ), ön lisans mezunu ( $X = 5,31$ ), lisans mezunu ( $X = 5,44$ ) hemşireler ile lisansüstü mezunu ( $X = 4,28$ ) hemşireler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre meslek lisesi, ön lisans ve lisans mezunu çalışanlar daha iyi çalışma saatlerini tercih ederken lisansüstü mezunu olanlar daha fazla yetki verilmesi ve sorumluluk almayı tercih etmektedir.

Katılımcıların “kararlara katılma” ile “fiziksel çalışma koşullarının uygunluğu” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların ön lisans mezunu ( $X = 4,74$ ) ve lisansüstü mezunu ( $X = 3,74$ ) hemşireler ile meslek lisesi mezunu ( $X = 5,89$ ) hemşireler arasında, ayrıca

lisans mezunu ( $X = 5,02$ ) ile lisansüstü mezunu ( $X = 3,74$ ) hemşireler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre meslek lisesi ve lisans mezunu çalışanlar daha iyi fiziksel çalışma koşullarını tercih ederken lisansüstü mezunu olanlar kararlara katılmayı tercih etmektedir. Ön lisans ve meslek lisesi mezunları daha iyi fiziksel çalışma koşullarını tercih etse de meslek lisesi mezun grubunun tercih daha güçlüdür.

Katılımcıların “kararlara katılma” ile “daha uygun çalışma saatleri düzenlenmesi” motivasyon faktörlerine verdikleri önem derecelerinde eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,002 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri bu farklılıkların meslek lisesi mezunu ( $X = 5,85$ ) ve lisans mezunu ( $X = 5,28$ ) hemşireler ile lisansüstü mezunu ( $X = 4,21$ ) hemşireler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre meslek lisesi ve lisans mezunu çalışanlar daha uygun çalışma saatlerini tercih ederken lisansüstü mezunu olanlar kararlara katılmayı tercih etmektedir.

### **3.5.16 Deneyim Durumlarına Göre Motivasyon Faktörü Tercihleri**

Sağlık personelinin ikili motivasyon faktörlerinden tercihlerinin deneyim durumlarına göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla analiz yapılmıştır. Katılımcıların motivasyon faktörleri boyutları tercihlerinin incelendiği analiz sonucu Tablo 3.27’te verilmiştir. Araştırmada katılımcılar deneyim durumuna göre öncelikle dört gruba ayrılmıştır, son grubun katılımcı sayısı az olduğundan üçüncü gruba dâhil edilmiştir.

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$ : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında deneyim durumlarına göre fark yoktur.

$H_1$ : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında deneyim durumlarına göre fark vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, yüksek ücret ile sosyal haklar motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,003 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,30$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar ( $X = 3,92$ ) ile 0-10 yıl

çalışma deneyimi ( $X = 4,97$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 11-20 yıl çalışma deneyimi ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar yüksek ücreti tercih ederken 0-10 yıl çalışma deneyimi olan çalışanlar sosyal haklar elde etmeyi tercih etmektedir.

**Tablo 3.27:** Deneyim durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercih incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı fark**
os1	Gruplar arası	67,771	2	33,886	5,971	*0,003	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2349,471	414	5,675			
	Toplam	2417,242	416				
os2	Gruplar arası	95,537	2	47,769	8,008	*0,001	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2475,582	415	5,965			
	Toplam	2571,120	417				
os3	Gruplar arası	46,477	2	23,239	4,123	*0,017	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2333,657	414	5,637			
	Toplam	2380,134	416				
os4	Gruplar arası	41,678	2	20,839	3,687	*0,026	1-3
	Gruplar içi	2351,320	416	5,652			
	Toplam	2392,998	418				
os5	Gruplar arası	92,231	2	46,116	8,915	*0,001	1-2
	Gruplar içi	2157,147	417	5,173			
	Toplam	2249,379	419				
os6	Gruplar arası	55,351	2	27,676	5,392	*0,005	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2135,341	416	5,133			
	Toplam	2190,692	418				
os7	Gruplar arası	92,358	2	46,179	8,546	*0,001	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2242,582	415	5,404			
	Toplam	2334,940	417				
os8	Gruplar arası	73,608	2	36,804	7,198	*0,001	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2127,098	416	5,113			
	Toplam	2200,706	418				
os9	Gruplar arası	48,730	2	24,365	4,847	*0,008	1-2
	Gruplar içi	2081,117	414	5,027			
	Toplam	2129,847	416				
os10	Gruplar arası	74,442	2	37,221	6,820	*0,001	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2270,284	416	5,457			
	Toplam	2344,726	418				
os11	Gruplar arası	19,835	2	9,917	2,095	0,124	
	Gruplar içi	1964,242	415	4,733			
	Toplam	1984,077	417				
os12	Gruplar arası	16,823	2	8,412	1,655	0,192	
	Gruplar içi	2109,629	415	5,083			
	Toplam	2126,452	417				
os13	Gruplar arası	18,622	2	9,311	1,992	0,138	
	Gruplar içi	1944,041	416	4,673			
	Toplam	1962,663	418				
os14	Gruplar arası	38,421	2	19,210	4,107	*0,017	1-2
	Gruplar içi	1941,189	415	4,678			
	Toplam	1979,610	417				
os15	Gruplar arası	51,968	2	25,984	5,045	*0,007	1-2
	Gruplar içi	2132,094	414	5,150			
	Toplam	2184,062	416				
os16	Gruplar arası	85,024	2	42,512	8,413	*0,001	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2107,287	417	5,053			
	Toplam	2192,312	419				
os17	Gruplar arası	38,105	2	19,053	3,872	*0,022	1-2
	Gruplar içi	2046,740	416	4,920			
	Toplam	2084,845	418				
os18	Gruplar arası	28,107	2	14,054	3,016	*0,050	--
	Gruplar içi	1934,065	415	4,660			
	Toplam	1962,172	417				
os19	Gruplar arası	19,104	2	9,552	2,078	0,126	

	Gruplar içi	1907,738	415	4,597			
	Toplam	1926,842	417				

**Tablo 3.27 (Devam):** Deneyim durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercih incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı fark**
os20	Gruplar arası	11,684	2	5,842	1,137	0,322	
	Gruplar içi	2142,506	417	5,138			
	Toplam	2154,190	419				
os21	Gruplar arası	15,968	2	7,984	1,495	0,225	
	Gruplar içi	2226,594	417	5,340			
	Toplam	2242,562	419				
os22	Gruplar arası	34,407	2	17,203	3,552	*0,030	1-2
	Gruplar içi	2014,558	416	4,843			
	Toplam	2048,964	418				
os23	Gruplar arası	65,217	2	32,608	6,616	*0,001	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2045,360	415	4,929			
	Toplam	2110,577	417				
os24	Gruplar arası	38,965	2	19,483	4,197	*0,016	1-2
	Gruplar içi	1931,078	416	4,642			
	Toplam	1970,043	418				
os25	Gruplar arası	63,255	2	31,628	6,142	*0,002	1-2
	Gruplar içi	2147,259	417	5,149			
	Toplam	2210,514	419				
os26	Gruplar arası	20,465	2	10,233	2,216	0,110	
	Gruplar içi	1921,215	416	4,618			
	Toplam	1941,680	418				
os27	Gruplar arası	80,109	2	40,055	8,318	*0,001	1-2
	Gruplar içi	2003,094	416	4,815			
	Toplam	2083,203	418				
os28	Gruplar arası	80,741	2	40,371	8,118	*0,001	1-2
	Gruplar içi	2073,856	417	4,973			
	Toplam	2154,598	419				
os29	Gruplar arası	66,064	2	33,032	6,409	*0,002	1-2
	Gruplar içi	2144,099	416	5,154			
	Toplam	2210,162	418				
os30	Gruplar arası	61,756	2	30,878	6,026	*0,003	1-2, 2-3
	Gruplar içi	2131,795	416	5,125			
	Toplam	2193,551	418				
os31	Gruplar arası	45,247	2	22,624	4,190	*0,016	1-2
	Gruplar içi	2240,705	415	5,399			
	Toplam	2285,952	417				
os32	Gruplar arası	56,743	2	28,372	5,420 <sup>+</sup>	*0,005	1-2, 2-3
	Gruplar içi	2111,219	219,648	9,612			
	Toplam	2167,962	222,648				
os33	Gruplar arası	100,951	2	50,475	11,849 <sup>+</sup>	*0,001	1-2, 2-3
	Gruplar içi	1812,353	213,549	8,487			
	Toplam	1913,304	215,549				
os34	Gruplar arası	65,056	2	32,528	7,177	*0,001	1-2
	Gruplar içi	1885,325	416	4,532			
	Toplam	1950,382	418				
os35	Gruplar arası	76,015	2	38,008	7,650	*0,001	1-2, 1-3
	Gruplar içi	2066,734	416	4,968			
	Toplam	2142,749	418				
os36	Gruplar arası	100,531	2	50,266	10,36	*0,001	1-2, 2-3
	Gruplar içi	2013,548	415	4,852			
	Toplam	2114,079	417				
os37	Gruplar arası	72,529	2	36,264	6,920	*0,001	1-2
	Gruplar içi	2185,212	417	5,240			
	Toplam	2257,740	419				
os38	Gruplar arası	17,379	2	8,690	1,880	0,154	
	Gruplar içi	1927,811	417	4,623			
	Toplam	1945,190	419				
os39	Gruplar arası	12,510	2	6,255	1,414	0,244	
	Gruplar içi	1844,881	417	4,424			
	Toplam	1857,390	419				
os40	Gruplar arası	9,419	2	4,709	1,059	0,348	
	Gruplar içi	1845,519	415	4,447			
	Toplam	1854,938	417				

**Tablo 3.27 (Devam):** Deneyim durumuna göre motivasyon faktörü boyutlarını tercih incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı fark**
os41	Gruplar arası	7,377	2	3,689	0,860	0,424	
	Gruplar içi	1784,475	416	4,290			
	Toplam	1791,852	418				
os42	Gruplar arası	25,771	2	12,886	2,863	0,058	
	Gruplar içi	1876,941	417	4,501			
	Toplam	1902,712	419				
os43	Gruplar arası	12,560	2	6,280	1,430	0,240	
	Gruplar içi	1826,810	416	4,391			
	Toplam	1839,370	418				
os44	Gruplar arası	11,064	2	5,532	1,254	0,286	
	Gruplar içi	1826,159	414	4,411			
	Toplam	1837,223	416				
os45	Gruplar arası	27,756	2	13,878	3,139	*0,044	2-3
	Gruplar içi	1834,553	415	4,421			
	Toplam	1862,309	417				
os46	Gruplar arası	42,890	2	21,445	4,950	*0,008	2-3
	Gruplar içi	1802,079	416	4,332			
	Toplam	1844,969	418				
os47	Gruplar arası	10,376	2	5,188	1,177	0,309	
	Gruplar içi	1837,365	417	4,406			
	Toplam	1847,740	419				
os48	Gruplar arası	13,058	2	6,529	1,468	0,232	
	Gruplar içi	1855,254	417	4,449			
	Toplam	1868,312	419				
os49	Gruplar arası	33,809	2	16,904	3,370	*0,035	2-3
	Gruplar içi	2091,753	417	5,016			
	Toplam	2125,562	419				
os50	Gruplar arası	36,605	2	18,302	3,805	*0,023	2-3
	Gruplar içi	2000,923	416	4,810			
	Toplam	2037,527	418				
os51	Gruplar arası	30,502	2	15,251	3,768	*0,024	1-2
	Gruplar içi	1683,899	416	4,048			
	Toplam	1714,401	418				

\* En az iki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

\*\* Gruplar: 1: 0-10 yıl; 2: 11-20 yıl; 3: 21 yıl ve üstü

+ Bu boyutlar, varyansların homojen dağılımı varsayımını sağlamadığı için düzeltilmiş Welch F değerlerine göre değerlendirilmiştir.

\*\* Homojen varyans dağılımı varsayımının sağlandığı anlamlı ilişkilerde çoklu karşılaştırma testleri için Tukey HSD, bu varsayımın sağlanmadığı anlamlı ilişkilerde ise Games-Howell istatistiği kullanılmıştır.

-- Tek yönlü varyans analizi sonuçları gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermesine karşın, çoklu karşılaştırma testlerinde bu farklar doğrulanamamıştır.

Not: Değişken kodlamaları için Tablo 3.20'ye bakınız.

Yüksek ücret ile bağımsız çalışma imkanı motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,97$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar ( $X = 3,78$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,91$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 11-20 yıl çalışma deneyimi ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar yüksek ücreti tercih ederken 0-10 yıl çalışma deneyimi olan çalışanlar bağımsız çalışma imkânına sahip olmayı tercih etmektedir.

Yüksek ücret ile iş güvencesi motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,017 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,83$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar ( $X = 4,75$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 5,51$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre bütün deneyim grupları iş güvencesini tercih etse de 0-10 yıl çalışma deneyimi olanlar iş güvencesini daha güçlü tercih etmektedir.

Yüksek ücret ile iş güvenliği motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,026 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 5,43$ ) ile 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar ( $X = 4,67$ ) arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre iki deneyim grubu da iş güvenliğini tercih etse de 0-10 yıl çalışma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

Katılımcılar, yüksek ücret ile sosyal ilişkiler motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,69$ ) ile 11-20 yıl çalışma deneyimi olanlar ( $X = 3,63$ ) arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 0-10 yıl çalışma deneyimi olanlar sosyal ilişkileri tercih ederken 11-20 yıl çalışma deneyimi olanlar yüksek ücreti tercih etmektedir.

Yüksek ücret ile terfi etme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,005 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,87$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar ( $X = 3,91$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,65$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 11-20 yıl çalışma deneyimi ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar yüksek ücreti tercih ederken 0-10 yıl çalışma deneyimi olan çalışanlar terfi etme olanaklarını tercih etmektedir.

Yüksek ücret ile kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,79$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar ( $X = 3,92$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,82$ ) olanlar arasında



olduğunu göstermiştir. Buna göre 11-20 yıl çalışma deneyimi ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar yüksek ücreti tercih ederken 0-10 yıl çalışma deneyimi olan çalışanlar kariyer geliştirme olanaklarını tercih etmektedir.

Yüksek ücret ile daha fazla yetki verilmesi ve sorumluluk alma motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,56$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar ( $X = 3,78$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,50$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 11-20 yıl çalışma deneyimi ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar yüksek ücreti tercih ederken 0-10 yıl çalışma deneyimi olan çalışanlar ise daha fazla yetki verilmesi ve sorumluluk almayı tercih etmektedir.

Katılımcılar, yüksek ücret ile örgütsel amaç birliği oluşturma motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,008 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,48$ ) ile 11-20 yıl çalışma deneyimi olanlar ( $X = 3,70$ ) arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre her iki grup da yüksek ücreti tercih etmekte olsalar da 11-20 yıl çalışma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

Yüksek ücret ile kararlara katılma motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,88$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar ( $X = 3,91$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,78$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 11-20 yıl çalışma deneyimi ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar yüksek ücreti tercih ederken 0-10 yıl çalışma deneyimi olan çalışanlar ise kararlara katılmayı tercih etmektedir.

Maddi ödüller alma ile manevi ödüller alma motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,017 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,51$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,20$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre her iki grup da maddi

ödülleri almayı tercih etse de 11-20 yıl çalışma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

Maddi ödüller alma ile terfi etme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,007 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,88$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,67$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 0-10 yıl çalışma deneyimi olanlar terfi etme olanaklarını tercih ederken 11-20 yıl çalışma deneyimi olanlar maddi ödüller almayı tercih etmektedir.

Maddi ödüller alma ile kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,05$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar ( $X = 4,04$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 5,00$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 11-20 yıl çalışma deneyimi ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar maddi ödüller almayı tercih ederken 0-10 yıl çalışma deneyimi olan çalışanlar ise kariyer geliştirme olanaklarını tercih etmektedir.

Maddi ödüller alma ile daha fazla yetki verilmesi ve sorumluluk alma motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,022 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,67$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,35$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre her iki grup da maddi ödüller almayı tercih etse de 11-20 yıl çalışma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

Maddi ödüller alma ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim grupları arasında anlamlı bir fark vardır ( $p=0,050 < 0,05$ ). Fakat bu anlamlı farkın hangi eğitim grupları arasında olduğu çoklu karşılaştırma testleri ile tespit edilememiştir. Genel olarak 0-10 yıl deneyimi olanlarla ( $X = 4,87$ ) 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanların ( $X = 4,88$ ) daha iyi fiziksel çalışma koşullarına, 11-20 yıl deneyimi olanların ( $X = 4,35$ ) ise maddi ödüller alma motivasyon faktörüne yatkın olduğu ortalamalardan görülse de bu farkların anlamlılığı istatistiksel olarak doğrulanamamıştır.

Sosyal haklar alma ile terfi etme motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,030 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,84$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,45$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre her iki grup da sosyal haklar almayı tercih etse de 11-20 yıl çalışma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

Sosyal haklar alma ile kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,83$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar ( $X = 3,80$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,65$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 0-10 yıl deneyimi olanlar kariyer geliştirme olanaklarını tercih ederken diğer iki grup sosyal haklar almayı tercih etmektedir.

Sosyal haklar alma ile daha fazla yetki verilmesi ve sorumluluk alma motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,016 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,35$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,01$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre her iki grup da sosyal haklar almayı tercih etse de 11-20 yıl çalışma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

Sosyal haklar alma ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,002 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,26$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 5,11$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 0-10 yıl deneyimi olanlar çalışma saatlerinin uygunluğunu tercih ederken 11-20 yıl deneyimi olanlar sosyal haklar almayı tercih etmektedir.

Bağımsız çalışma imkanı ile sosyal ilişkiler kurma motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,81$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,78$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 0-10 yıl

deneyimi olanlar sosyal ilişkiler kurmayı tercih ederken 11-20 yıl deneyimi olanlar bağımsız çalışma imkânını tercih etmektedir.

Bağımsız çalışma imkanı ile terfi etme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,82$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,78$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 0-10 yıl deneyimi olanlar terfi etme olanaklarını tercih ederken 11-20 yıl deneyimi olanlar bağımsız çalışma imkânını tercih etmektedir.

Bağımsız çalışma imkanı ile kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,002 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,87$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,77$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 0-10 yıl deneyimi olanlar kariyer geliştirme olanaklarını tercih ederken 11-20 yıl deneyimi olanlar bağımsız çalışma imkânını tercih etmektedir.

Bağımsız çalışma imkanı ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,003 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,96$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi ( $X = 5,08$ ) ile 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,24$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre 0-10 yıl deneyimi olanlar ve 21 yıl ve üstü olanlar daha iyi fiziksel çalışma koşullarını tercih ederken 11-20 yıl deneyimi olanlar bağımsız çalışma imkânını tercih etmektedir.

Bağımsız çalışma imkanı ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,016 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,50$ ) ile 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 5,19$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre her iki grup da çalışma saatlerinin uygunluğunu tercih etse de 11-20 yıl çalışma deneyimi olanların bu faktörü tercih düzeyi daha zayıf kalmaktadır.

Bağımsız çalışma imkanı ile manevi ödüller alma motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında

anlamli bir fark olduğu grlmŖtir ( $p=0,005 < 0,05$ ). Çoklu karŖılaŖtırma testleri farklılığın 0-10 yıl alıŖma deneyimi ( $X = 4,21$ ) ve 21 yıl ve st ( $X = 4,47$ ) deneyimi olanlar ile 11-20 yıl alıŖma deneyimi ( $X = 3,59$ ) ile arasında olduğunu gstermiŖtir. Buna göre her  grup da bağımsız alıŖma imknini tercih etse de 11-20 yıl alıŖma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

İŖ güvencesi ile sosyal iliŖkiler kurma motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamli bir fark olduğu grlmŖtir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karŖılaŖtırma testleri farklılığın 0-10 yıl alıŖma deneyimi ( $X = 3,92$ ) ve 21 yıl ve st ( $X = 3,56$ ) deneyimi olanlar ile 11-20 yıl alıŖma deneyimi ( $X = 2,82$ ) arasında olduğunu gstermiŖtir. Buna göre her  grup da iŖ güvencesini tercih etse de 11-20 yıl alıŖma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

İŖ güvencesi ile terfi etme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamli bir fark olduğu grlmŖtir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karŖılaŖtırma testleri farklılığın 0-10 yıl alıŖma deneyimi ( $X = 3,93$ ) ile 11-20 yıl alıŖma deneyimi ( $X = 3,03$ ) ile arasında olduğunu gstermiŖtir. Buna göre her iki grup da iŖ güvencesini tercih etse de 11-20 yıl alıŖma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

İŖ güvencesi ile kariyer geliŖtirme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamli bir fark olduğu grlmŖtir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karŖılaŖtırma testleri farklılığın 11-20 yıl alıŖma deneyimi ( $X = 3,23$ ) ve 21 yıl ve st ( $X = 3,05$ ) deneyimi olanlar ile 0-10 yıl alıŖma deneyimi ( $X = 4,09$ ) arasında olduğunu gstermiŖtir. Buna göre her  grup da iŖ güvencesini tercih etse de 0-10 yıl alıŖma deneyimi olanlar bu faktörü tercih düzeyi daha zayıf kalmaktadır.

İŖ güvencesi ile fiziksel alıŖma koŖulları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamli bir fark olduğu grlmŖtir ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karŖılaŖtırma testleri farklılığın 0-10 yıl alıŖma deneyimi ( $X = 4,23$ ) ve 21 yıl ve st ( $X = 3,85$ ) deneyimi olanlar ile 11-20 yıl alıŖma deneyimi ( $X = 3,13$ ) arasında olduğunu gstermiŖtir. Buna göre her  grup da iŖ güvencesini tercih etse de 11-20 yıl alıŖma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

İş güvencesi ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,001 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 0-10 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,46$ ) olanlar ile 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 3,52$ ) arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre her iki grup da iş güvencesini tercih etse de 11-20 yıl çalışma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

Kariyer geliştirme olanakları ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,044 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,78$ ) olanlar ile 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi ( $X = 5,44$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre her iki grup da fiziksel çalışma koşullarını tercih etse de 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

Kariyer geliştirme olanakları ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,008 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,89$ ) olanlar ile 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi ( $X = 5,73$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre her iki grup da çalışma saatlerinin uygunluğu tercih etse de 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

Kararlara katılma ile fiziksel çalışma koşulları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,035 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,76$ ) olanlar ile 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi ( $X = 5,47$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre her iki grup da daha iyi fiziksel çalışma koşullarını tercih etse de 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

Kararlara katılma ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,023 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,83$ ) olanlar ile 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi ( $X = 5,54$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre her

iki grup da daha iyi çalışma saatleri tercih etse de 21 yıl ve üstü çalışma deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

Fiziksel çalışma koşulları ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından deneyim durumlarına göre sınıflanan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,024 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın 11-20 yıl çalışma deneyimi ( $X = 4,83$ ) olanlar ile 0-10 yıl deneyimi ( $X = 5,44$ ) olanlar arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre her iki grup da daha iyi çalışma saatleri tercih etse de 0-10 yıl deneyimi olanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

### 3.5.17 Çalışma Sistemine Göre Motivasyon Faktörü Tercihleri

Katılımcıların ikili motivasyon faktörlerinden tercihlerinin çalışma sistemine göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla analiz yapılmıştır. Katılımcıların motivasyon faktörleri boyutları tercihlerinin incelendiği analiz sonucu Tablo 3.28’te verilmiştir.

Analizde tüm motivasyon faktörleri için  $H_0$  ve  $H_1$  hipotez cümleleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

$H_0$ : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında çalışma sistemine göre fark yoktur.

$H_1$ : Sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörü boyutlarına verdikleri önem dereceleri arasında çalışma sistemine göre fark vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, iş güvencesi ile çalışma saatlerinin uygunluğu motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından çalışma sistemine göre sınıflandırılan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,048 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın yalnızca gündüz çalışanlar ( $X = 3,60$ ) ile gündüz ve gece çalışanlar ( $X = 4,18$ ) arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre iki grup da iş güvencesini tercih etse de yalnızca gündüz çalışanlar bu faktörü daha güçlü tercih etmektedir.

Terfi olanakları ile kariyer geliştirme olanakları motivasyon faktörüne verilen önem dereceleri bakımından çalışma sistemine göre sınıflandırılan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,040 < 0,05$ ). Çoklu karşılaştırma testleri farklılığın yalnızca gündüz çalışanlar ( $X = 4,23$ ) ile gündüz ve gece çalışanlar ( $X = 4,79$ ) arasında olduğunu göstermiştir. Buna göre yalnızca gündüz çalışanlar

terfi olanaklarını tercih ederken hem gündüz hem de gece çalışanlar kariyer geliştirme olanaklarını tercih etmektedir.

**Tablo 3.28:** Çalışma sistemine göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihin incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı fark**
os1	Gruplar arası	15,583	2	7,792	1,343	0,262	
	Gruplar içi	2401,659	414	5,801			
	Toplam	2417,242	416				
os2	Gruplar arası	14,672	2	7,336	1,191	0,305	
	Gruplar içi	2556,448	415	6,160			
	Toplam	2571,120	417				
os3	Gruplar arası	0,902	2	0,451	0,078	0,925	
	Gruplar içi	2379,232	414	5,747			
	Toplam	2380,134	416				
os4	Gruplar arası	1,255	2	0,627	0,091 <sup>+</sup>	0,913	
	Gruplar içi	2391,743	91,041	26,271			
	Toplam	2392,998	93,041				
os5	Gruplar arası	6,211	2	3,106	0,577	0,562	
	Gruplar içi	2243,167	417	5,379			
	Toplam	2249,379	419				
os6	Gruplar arası	2,062	2	1,031	0,196	0,822	
	Gruplar içi	2188,630	416	5,261			
	Toplam	2190,692	418				
os7	Gruplar arası	0,130	2	0,065	0,012	0,989	
	Gruplar içi	2334,810	415	5,626			
	Toplam	2334,940	417				
os8	Gruplar arası	0,657	2	0,328	0,076 <sup>+</sup>	0,927	
	Gruplar içi	2200,050	97,012	22,678			
	Toplam	2200,706	99,012				
os9	Gruplar arası	0,073	2	0,036	0,007	0,993	
	Gruplar içi	2129,774	414	5,144			
	Toplam	2129,847	416				
os10	Gruplar arası	5,252	2	2,626	0,467	0,627	
	Gruplar içi	2339,474	416	5,624			
	Toplam	2344,726	418				
os11	Gruplar arası	2,963	2	1,482	0,310	0,733	
	Gruplar içi	1981,113	415	4,774			
	Toplam	1984,077	417				
os12	Gruplar arası	14,438	2	7,219	1,419	0,243	
	Gruplar içi	2112,014	415	5,089			
	Toplam	2126,452	417				
os13	Gruplar arası	1,717	2	0,859	0,182	0,834	
	Gruplar içi	1960,946	416	4,714			
	Toplam	1962,663	418				
os14	Gruplar arası	3,170	2	1,585	0,377 <sup>+</sup>	0,687	
	Gruplar içi	1976,440	99,243	19,915			
	Toplam	1979,610	101,243				
os15	Gruplar arası	5,623	2	2,812	0,551 <sup>+</sup>	0,578	
	Gruplar içi	2178,439	95,831	22,732			
	Toplam	2184,062	97,831				
os16	Gruplar arası	1,021	2	0,511	0,097	0,907	
	Gruplar içi	2191,291	417	5,255			
	Toplam	2192,312	419				
os17	Gruplar arası	9,624	2	4,812	0,965	0,382	
	Gruplar içi	2075,221	416	4,989			
	Toplam	2084,845	418				



**Tablo 3.28 (Devam):** Çalışma sistemine göre motivasyon faktörü boyutlarını tercih incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı fark**
os18	Gruplar arası	1,457	2	0,729	0,184 <sup>+</sup>	0,832	
	Gruplar içi	1960,715	99,578	19,690			
	Toplam	1962,172	101,578				
os19	Gruplar arası	18,204	2	9,102	1,887 <sup>+</sup>	0,157	
	Gruplar içi	1908,638	101,933	18,724			
	Toplam	1926,842	103,933				
os20	Gruplar arası	1,899	2	0,950	0,184	0,832	
	Gruplar içi	2152,291	417	5,161			
	Toplam	2154,190	419				
os21	Gruplar arası	4,222	2	2,111	0,393	0,675	
	Gruplar içi	2238,340	417	5,368			
	Toplam	2242,562	419				
os22	Gruplar arası	0,349	2	0,175	0,038 <sup>+</sup>	0,963	
	Gruplar içi	2048,615	98,165	21,527			
	Toplam	2048,964	100,165				
os23	Gruplar arası	4,099	2	2,049	0,404	0,668	
	Gruplar içi	2106,478	415	5,076			
	Toplam	2110,577	417				
os24	Gruplar arası	4,453	2	2,227	0,683 <sup>+</sup>	0,507	
	Gruplar içi	1965,590	99,983	19,659			
	Toplam	1970,043	101,983				
os25	Gruplar arası	2,579	2	1,289	0,244	0,784	
	Gruplar içi	2207,935	417	5,295			
	Toplam	2210,514	419				
os26	Gruplar arası	1,909	2	,955	0,316 <sup>+</sup>	0,730	
	Gruplar içi	1939,771	102,288	18,964			
	Toplam	1941,680	104,288				
os27	Gruplar arası	13,009	2	6,504	1,850 <sup>+</sup>	0,163	
	Gruplar içi	2070,194	100,097	20,682			
	Toplam	2083,203	102,097				
os28	Gruplar arası	7,404	2	3,702	0,719	0,488	
	Gruplar içi	2147,194	417	5,149			
	Toplam	2154,598	419				
os29	Gruplar arası	3,727	2	1,864	0,351	0,704	
	Gruplar içi	2206,435	416	5,304			
	Toplam	2210,162	418				
os30	Gruplar arası	11,385	2	5,693	1,085	0,339	
	Gruplar içi	2182,166	416	5,246			
	Toplam	2193,551	418				
os31	Gruplar arası	23,709	2	11,855	2,175	0,115	
	Gruplar içi	2262,243	415	5,451			
	Toplam	2285,952	417				
os32	Gruplar arası	5,633	2	2,816	0,543	0,581	
	Gruplar içi	2162,329	417	5,185			
	Toplam	2167,962	419				
os33	Gruplar arası	18,961	2	9,480	2,077	0,127	
	Gruplar içi	1894,343	415	4,565			
	Toplam	1913,304	417				
os34	Gruplar arası	6,786	2	3,393	0,726	0,484	
	Gruplar içi	1943,595	416	4,672			
	Toplam	1950,382	418				
os35	Gruplar arası	12,327	2	6,163	1,204	0,301	
	Gruplar içi	2130,422	416	5,121			
	Toplam	2142,749	418				
os36	Gruplar arası	22,580	2	11,290	2,240	0,108	
	Gruplar içi	2091,499	415	5,040			
	Toplam	2114,079	417				

**Tablo 3.28 (Devam):** Çalışma sistemine göre motivasyon faktörü boyutlarını tercihin incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı fark**
os37	Gruplar arası	32,629	2	16,314	3,057	0,048	1-2
	Gruplar içi	2225,112	417	5,336			
	Toplam	2257,740	419				
os38	Gruplar arası	3,390	2	1,695	0,364	0,695	
	Gruplar içi	1941,801	417	4,657			
	Toplam	1945,190	419				
os39	Gruplar arası	2,460	2	1,230	0,276	0,759	
	Gruplar içi	1854,931	417	4,448			
	Toplam	1857,390	419				
os40	Gruplar arası	8,916	2	4,458	1,002	0,368	
	Gruplar içi	1846,022	415	4,448			
	Toplam	1854,938	417				
os41	Gruplar arası	11,162	2	5,581	1,689 <sup>+</sup>	0,190	
	Gruplar içi	1780,690	100,936	17,642			
	Toplam	1791,852	102,936				
os42	Gruplar arası	29,252	2	14,626	3,255	0,040	1-2
	Gruplar içi	1873,460	417	4,493			
	Toplam	1902,712	419				
os43	Gruplar arası	16,551	2	8,276	1,889	0,153	
	Gruplar içi	1822,819	416	4,382			
	Toplam	1839,370	418				
os44	Gruplar arası	11,288	2	5,644	1,280	0,279	
	Gruplar içi	1825,935	414	4,410			
	Toplam	1837,223	416				
os45	Gruplar arası	6,161	2	3,081	0,689	0,503	
	Gruplar içi	1856,147	415	4,473			
	Toplam	1862,309	417				
os46	Gruplar arası	9,356	2	4,678	1,060	0,347	
	Gruplar içi	1835,613	416	4,413			
	Toplam	1844,969	418				
os47	Gruplar arası	17,469	2	8,735	1,990	0,138	
	Gruplar içi	1830,271	417	4,389			
	Toplam	1847,740	419				
os48	Gruplar arası	14,812	2	7,406	1,666	0,190	
	Gruplar içi	1853,500	417	4,445			
	Toplam	1868,312	419				
os49	Gruplar arası	10,659	2	5,329	1,051	0,351	
	Gruplar içi	2114,903	417	5,072			
	Toplam	2125,562	419				
os50	Gruplar arası	25,222	2	12,611	2,607	0,075	
	Gruplar içi	2012,306	416	4,837			
	Toplam	2037,527	418				
os51	Gruplar arası	13,558	2	6,779	1,658	0,192	
	Gruplar içi	1700,843	416	4,089			
	Toplam	1714,401	418				

\* En az iki grup arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

\*\* Gruplar: 1: Yalnızca gündüz, 2: Gündüz ve gece, 3: Yalnızca gece

<sup>+</sup> Bu boyutlar, varyansların homojen dağılımı varsayımını sağlamadığı için düzeltilmiş Welch F değerlerine göre değerlendirilmiştir.

\*\* Homojen varyans dağılımı varsayımının sağlandığı anlamlı ilişkilerde çoklu karşılaştırma testleri için Tukey HSD, bu varsayımın sağlanmadığı anlamlı ilişkilerde ise Games-Howell istatistiği kullanılmıştır.

Not: Değişken kodlamaları için Tablo 3.20'ye bakınız.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İş yaşamında yoğun olarak kullanım alanı bulan motivasyon; psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimleri tarafından ele alınmıştır. Motivasyon kavramının birçok tanımı yapılmış ve her alanda önemine işaret edilmiştir. Kısaca motivasyon, insanın belirli bir amaca doğru yönelen, harekete geçiren güç olarak tanımlanabilir. Günümüzde yönetim psikolojisi için en önemli unsurlardan biri haline gelen motivasyon, özellikle sanayi devrimi sonrası üretimin otomasyona yönelmesi sonucu çalışanların işlerinden aldıkları tatmini azaltıcı bir etki yapmıştır. İnsanların ihtiyaçlarının öğrenilmesi ve amaçlanan hedefe ulaştırması ile iş tatminini sağlaması bakımından önemli bir kavramdır. İşletmeler belirlenmiş bir amaç doğrultusunda kurulup, faaliyet süresince de belirlenmiş bu hedeflere ulaşmayı amaçlayarak çalışmalarını yönlendirirler. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında en önemli etken iş gücüdür. İşgücü, işletme amaçları doğrultusunda motive edilmelidir. Çalışmanın ilk bölümlerinde de belirtildiği üzere çok sayıda araştırmanın sonucu, çalışan motivasyonunun işletme başarısında önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Motivasyon faktörleri özelliklerine göre ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları olmak üzere üç ana grupta incelenmektedir. Yapılan analizler sonucunda, hemşirelerin ekonomik motivasyon faktörlerinin grup ortalamasına göre örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarının grup ortalamasınının daha yüksek olduğu görülmüştür. Tüm sektörlerde ve sağlık sektöründe de ilk ifade edilen ve talep edilen ekonomik ihtiyaçlar olması nedeniyle beklenti daha çok ekonomik araçlardır. Buna karşın yapılan çalışma sonucu örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarına daha yüksek düzeyde önem verildiği görülmektedir. Bu durumda çalışanların motivasyonlarını arttırmak için yönetim düzeyinde çalışmalar ve düzenlemeler yapılabilir.

Hemşireler tarafından motivasyon araçları içinde ise “esnek zaman uygulamaları” en yüksek ortalama öneme sahip motivasyon aracıdır. İnsan faktörünün ön planda olduğu sağlık sektöründe hizmet sunumu devamlıdır. Gece, gündüz, hafta sonu, tatil ve özel günler veya koşulların uygun olmaması durumunda dahi hizmet sunumu kesintisiz devam eder. Bu sektörde çalışan insanların istek ve ihtiyaçları bazı durumlarda bu çalışma sistemi ile çakışmaktadır. Zor koşullarda bile iş başında olmak zorunda kalan çalışanlar, çalışma zamanının kendi istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenmesini arzu etmektedirler. Yapılan analiz sonucunda, kendi yaşam biçimlerine uygun ve kendilerinin karar vereceği saatlerde çalışmalarının, hemşirelerin motivasyonlarını arttıracakları görülmüştür. Hemşirelerin motivasyonlarını artırma yönünde etkisi az olan faktörün, analizde en düşük ortalamaya sahip olan “iş genişletme” faktörün olduğu görülmüştür. Daha çok yapılan işi monotonluktan çıkarmak amacıyla uygulanan yöntem, iş yükünü arttıracakları için tercih edilmemiştir. Sağlık hizmeti, yapılan işin insanlarla sürekli iç içe olması, hizmet verilen kişilerin zaman içerisinde değişim içinde olması ve durağan olmaması nedeniyle hareketli bir iş koludur. Hastane yönetimleri bu motivasyon uygulamasını daha çok iş monotonluğu oluşan birimlerde çalışanlar için uygulayabilir.

Bu çalışmada sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörlerine verdikleri önem düzeyleri ile çalışılan kurum arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla İzmir ilinde Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi’nde ve Kuzey Kamu Hastaneler Birliği’ne bağlı hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve çalışanların motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyleri analiz edilmiştir.

Çalışmada kullanılan veri toplama aracındaki motivasyon araçlarına verilen önem düzeyini belirlemek için kullanılan ifadelerden en yüksek ortalama önem düzeyine “Yaptığım iş konusunda kendime güvenmek” ifadesi sahiptir. Hemşireler yaptıkları işlerin ve sonuçların bilincinde olarak ve kendilerine güven duyduklarında doğal olarak içsel motivasyon gerçekleşmektedir. En düşük ortalama önem düzeyine ise “rotasyonla farklı birimlerde görevlendirmek” ifadesidir. Bu duruma, bu motivasyon uygulamasının sağlık örgütlerinde ceza veya tehdit şeklinde kullanılması sebep olmuş olabilir. Bu uygulamanın adaletsiz ve farklı amaçlar ile yapılması motivasyonda negatif yönde etki göstermektedir. Çalışmaya katılan bir kısım çalışan, tüm personele ve adaletli bir şekilde yapılması durumunda rotasyonun

motivasyonlarını olumlu etkileyebileceğini ifade etmişleridir. Yönetim, yapacağı tüm uygulamalarda adaletli ve hakkaniyetli davranması durumunda daha iyi sonuçlar alabilir.

Yapılan çalışmada kurumsal özellikler ve işleyiş açısından farklı olan kurumlarda çalışan hemşirelerin yani üniversite bünyesinde hizmet veren hastaneler ile Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneler Kurumuna bağlı hizmet veren hastanelerde çalışan hemşirelerin motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyleri incelenmiş ve analiz edilmiştir. Yönetim ve işleyiş bakımından farklar bulunan iki kurumun çalışanlarının motivasyon faktörlerine yaklaşımları ele alınmıştır. Yapılan analizlerde; sosyo-psikolojik motivasyon faktörleri grubu sosyal katılım, terfi, eğitim, kariyer geliştirme, yetki verilmesi ve sorumluluk alma ve performans değerlendirme motivasyon araçlarına verilen önem düzeyleri bakımından çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Çalışılan iki grup arasında diğer motivasyon araçlarında çalışılan kuruma göre verilen önem bakımından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ekonomik motivasyon faktörleri grubu ücret, primli ücret, ekonomik ödüller, kara katılma ve ekonomik kazanç sağlayan sosyal haklar motivasyon araçlarına verilen önem düzeyi bakımından ise çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Her iki kurumun da hemşirelere ödediği ücret ve elde edilen diğer gelirler birbirine yakın miktarda olması nedeniyle iki grup katılımcı için ortalama bir önem düzeyine sahip olabilir. Ekonomik ödüllendirme ve kâra katılma sistemi bu sağlık kurumlarında sıklıkla kullanılan bir uygulama olmadığı için tercih edilmemiş olabilir. Ekonomik kazanç sağlayan sosyal haklar alınması konusunda her iki çalışan grubu birbirine yakın önem vermişlerdir. Bu hakların uygulamaya geçmesinin daha çok belirlenmiş asgari sınırlarda olması ve iki kurumunda yasal düzenleme dışında fazla bir faaliyetinin olmaması verilen önem düzeyini belirlemiş olabilir.

Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin sosyo-psikolojik motivasyon faktörleri grubunda sosyal katılım, terfi, eğitim, kariyer geliştirme, yetki verilmesi ve sorumluluk alma ve performans değerlendirme motivasyon faktörlerine kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere göre daha çok önem verdikleri görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen bulgular özellikle hastane yönetimi açısından dikkat edilmesi gereken noktaların belirlenmesi bakımından önemlidir. Hemşireler için eğitim olanağı, kariyer yapma ve terfi etme sistemi geliştirilip, çalışanların

ihtiyaçlarını giderebilecek biçimde kurulduğunda yapılan işe karşı istek ve arzunun artması beklenebilir. Üniversite ortamında çalışan ve eğitim olanakları bolca bulunan hemşireler, elde ettikleri eğitim fırsatlarını terfi ve kariyer yapma olarak geriye dönüşünü bekleyebilirler. Çalıştıkları ortamda mesleklerinde gelişme ve ilerleme olanağı bulunduğunda, bu çalışma ve uzmanlaşmaların karşılığı olarak kadro, işinde söz sahibi olma vb. sonuçları beklemeleri doğaldır. Kamuda çalışan hemşireler için eğitim olanaklarının son yıllar hariç sınırlılıklar içinde olmasından dolayı verilen önem düzeyi daha düşük olabilir. Alınan eğitimlerin sonucu kariyer veya terfi elde etme koşulları, kamuda belirli kanunlar ve yönetmelikler ile çok kesin sınırlar ile çerçevelenmiştir. Bu koşullar altında elde edilen eğitimin sonucu daha çok ücrete yansıyan artışlardır.

Kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere kıyasla üniversitelerde çalışan hemşireler sosyal olanak ve organizasyonlara motivasyona etkisi bakımından daha fazla önem vermişlerdir. İş yoğunluğu veya çalışan personel azlığı gibi nedenlerle iş yerinde yeterince zaman olmaması durumlarında sosyal grup ve etkinliklere katılım sağlanamamakta ya da organizasyonlar yapılamamaktadır. Bu koşullarda çalışanlar arası sosyal etkileşim olması beklenemez. Örgüt yönetimi sosyal katılım motivasyon faktörüne gereken önemi verip, sosyal organizasyonlara öncülük edip, destek olursa istenilen ortam oluşarak, örgüt çalışmaları için de olumlu sonuçlar alınabilir. Analizlere göre üniversite hastanesindeki hemşireler, kamudaki hemşirelere göre yapılan işler konusunda yetki verilmesini ve sorumluluk alabilmeyi daha motive edici bulmaktadırlar. Yapacakları işler konusunda yönetimin kendilerine güvenmesi motivasyonu artırabilir. Bağımsız çalışma imkanı, güvenlik, rekabet, danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum çalışmaları gibi diğer sosyal-psikolojik motivasyon araçlarına verilen önem düzeyi açısından çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu meslek grubunun geçmişten gelen alışkanlıklar ile bağımsız çalışma konusunda kendini sınırlı görmesi, verilen önem düzeyini etkilemiş olabilir.

Tüm meslek gruplarında olduğu gibi sağlık sektöründe de güvenlik önemlidir. Çalışanlar kendilerini işlerini yaparken dış etkenler ve işten doğacak risklere karşı koruma altında olmayı isterler. Bu faktörün kısmen veya tamamen bulunmaması motivasyonun ortadan kalkmasına hatta iş bırakmaya kadar giden sonuçlara sebep olabilir. Her iki çalışma grubunun da bu faktöre birbirine yakın düzeyde önem

verdikleri görülmüştür. İki grup da rekabet faktörü konusuna yakın derecelerde önem vermektedir, anlamlı bir farklılığın olmamasının nedeni olarak yapılan iş ve çalışılan kurumların rekabet için uygun olmayışı kabul edilebilir. Hemşirelerin danışmanlık hizmeti almaya ve çevreye uyum çalışmalarına yakın düzeylerde önem verdiği yapılan analizde görülmektedir.

Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörleri grubu amaç birliği, iş genişletme, iletişim, yönetim ve kararlara katılma, kalite kontrol çemberleri, fiziksel çalışma koşulları, esnek zaman uygulamaları, iş güvencesi ve manevi ödüller, liderlik ve diğer motivasyon faktörlerine verilen önem düzeyinde çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık görülmezken, performans değerlendirme motivasyon aracında ise çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Üniversite hastanesinde çalışan hemşireler devlet hastanelerinde çalışan hemşirelere kıyasla bu faktöre daha yüksek düzeyde bir önem vermektedirler. Sağlık kurumlarında uygulama olanağı bulunan performans değerlendirme aracı etkin kullanıldığında çalışanlar için motivasyon artırıcı etkisi olabilir. Harcadıkları emeğin karşılığını alan çalışanlar çalışmak için motive olabilirler. Performans değerlendirme uygulamasında hemşireler ulaşılacak hedefler ve elde edilecek sonuçlar konusunda bilgilendirilip, çalışmaları adaletli ve gerçekçi bir şekilde değerlendirilip, iyi olan çalışmalarının karşılığını aldığı daha etkin çalışma konusunda motive olacaklardır.

Kurumların hedefledikleri amaçlar konusunda çalışanları ile iletişim halinde ortak çalışmalar yapmaları, kurum amaçlarını çalışanlarını dâhil ederek belirlemeleri çalışanların motivasyonunu artırıcı etki edebilir, amaç birliği altında çalışanın işletmeyi sahiplenmesi sağlanabilir. Örgütlerde yönetimde söz sahibi olan ve kararlara katılan çalışanların istenen hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve ortaya çıkan sorunların çözümü daha kolay sağlanabilir. Bu motivasyon araçlarının etkin bir biçimde uygulanabilmesi ancak yönetim ve astlar arasında kurulan iyi iletişim ile mümkün olabilir. Toplam kalite sisteminin çalıştırılması ve örgütte benimsenmesi sonucu kalite kontrol çemberleriyle fikirlerine değer verilen çalışanlar, kurum için daha çok çalışma isteği duyabilirler.

Çalışma ortamının fiziksel koşullarının, çalışanlar tarafından beklenenin altında olması halinde motivasyon için gerekli koşul sağlanamamış olur, hatta bu durumun personel üzerinde etkisi negatif yönde olabilir. İstenilen koşulların sağlanması veya daha iyi fiziksel koşulların varlığında çalışma isteği artarak çalışanın motivasyonu

üzerinde olumlu bir etki oluşturabilir. İyi ve etkin liderlik uygulamaları çalışanlar üzerinde motivasyonu arttırıcı etki yapabilir. Çalışma zamanının çalışanlar tarafından belirlenmesi işin verimliliği ve çalışanın motivasyonu üzerinde olumlu bir etkidir. Hastanelerin çalışma prensibinde yirmi dört saat esası bulunduğu için, bu sektör çalışanlarının çoğunda zaman düzensiz ve karmaşık bir çalışma şekli bulunmaktadır. Hemşireler çalışma zamanlarını belirlemede etkin olduklarında kendi özel hayatlarına uygun düzenlemeler yapabilir, bu durum da iş motivasyonunu yükseltebilir. Hastane yönetimi çalışma saati uygulamalarının çalışanlar tarafından belirlenmesine özen gösterebilirler.

Ülke şartlarında, toplumun genel bakış açısı daha çok kamu kurum ve kuruluşlarında iş bulmayı önemseydiğinden iki grup katılımcının da iş güvencesine birbirine yakın düzeyde önem verdiği görülmektedir. Çalışanlar yöneticileri tarafından değerli olduklarının hissettirilmesine önem verirler fakat bunu tüm uygulama ve davranışlarda görmek isterler. Sadece belirli günlerde verilen plaket, kutlama mesajı gibi manevi ödüller, diğer uygulamalarla desteklenmez ise etkisi ortadan kalkabilir ve işletmeye karşı olumsuz duyguların gelişmesine sebep olabilir. Burada hastane yöneticileri bu tür motivasyon çalışmalarında çalışanlarının beklentilerini ve sorunlarını çok iyi analiz etmiş olurlarsa bu ihtiyaçlara yönelik çalışma yapabilirler. Örneğin, özel bir gün kutlamasında sadece o sırada uygun bulunanlar veya bir kısım çalışan için bir kutlama organizasyonu düzenlemek değil, tüm ekibi ve nöbet çalışması için hastanede bulunanları da dâhil edecek veya unutulmadıklarını hissettirecek bir organizasyon daha etkili olabilir.

Motivasyon faktörlerine verilen önem düzeyleri ile katılımcıların demografik özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde, ekonomik motivasyon araçlarına verilen önem düzeyleri bakımından cinsiyet, medeni durum, eğitim, deneyim süresi ve idari görev alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmezken, ekonomik motivasyon araçları ile çalışma sistemi ve yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Sosyal ve psikolojik motivasyon araçları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmezken, sosyal psikolojik motivasyon araçları ile medeni durum, yaş, eğitim, deneyim, çalışma sistemi ve idari görev alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Örgütsel- yönetsel motivasyon araçları ile cinsiyet, yaş, medeni durum,



eğitim, deneyim, çalışma sistemi ve idari görev alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Hemşirelerin liderlik motivasyon faktörüne verdikleri önem düzeyi, cinsiyete bağlı olarak değişmektedir. Yani kadın çalışanlar erkeklere göre liderlik motivasyon aracına daha fazla önem vermektedir. Yöneticilerinin liderlik özelliklerini taşımasını, kendilerine yol göstermesini ve ihtiyaçları olduğunda cesaret ve destek vermesini beklemektedirler. alışanlarına liderlik yapan yöneticiler, onları motive etmede daha başarılı olabilirler.

Sosyal-psikolojik motivasyon araçları grubu rekabet, danışmanlık hizmeti, çevreye uyum çalışmaları, fiziksel çalışma koşulları, liderlik, iş güvencesi ve manevi ödüller alma motivasyon faktörlerine verilen önem düzeyinin evli çalışanlarda bekâr olanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Evli olan çalışanlar, sorumluluklarının çok ve çeşitli olması gibi nedenlerle yönetimden daha çok destek beklerler ve motivasyon çalışmalarına ihtiyaç duyabilirler. Danışmanlık hizmeti verilmesi, sosyo-psikolojik destek alma, çevreye uyum organizasyonlarının düzenlenmesi, işi kaybetme endişesinin olmaması ve takdir edilme evli olan çalışanları daha çok motive edebilir. Çalışanlara başarılı olduklarında verilen teşekkür takdir vb. belgelerin düzenlenerek, diğer alışanlarında haberdar olacağı organizasyonlarda verilmesi ve bu belgelerin Sağlık Bakanlığı veya üst yönetim tarafından değerlendirilerek çalışana ücret artışı ya da terfi gibi dönüşlerinin olması iş yapma isteğini arttırabilir.

Bu durumda yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarının tespit etmede kişisel özellikleri ve beklentilerini ön planda tutabilirler. Çalışanın evli ya da bekâr olmasının ihtiyaçlarını nasıl etkilediğine zen gösterebilirler. Çalışanların bu özellikleri iş paylaşımı gibi faaliyetlerde eşitliği bozacak, adaletsizliğe sebep olacak biçimde dzenlenmemeli, ödül veya ceza niteliği kazandırmamalıdır. Çalışanların işlerini yaparken bazı hedeflere ulaşmak için çalışma arkadaşları ile rekabet halinde olmaları, işin monotonluktan kurtarılıp istekle yapılması konusunda etkili olabilir. Modern, rahat ve ergonomik şartları sağlayan işyerlerinde çalışmak daha motive edici olabilir. Çalışma alanının özellikleri çalışanın kendini değerli ve önemli hissetmesini de sağlayabilir.

Analiz sonucuna göre çalışmaya katılan sağlık personelinin yaş grupları ile motivasyon faktörlerine verilen önem düzeyleri arasında anlamlı farklılık

görülmüştür. Personel yaş gruplarına göre “18-25 yaş”, “26-35 yaş”, “36-45 yaş” ve “46 yaş ve üstü” olmak üzere gruplara ayrılmıştır. 46 yaş ve üstü yaş grubunda bulunan hemşirelerin ücret, sosyal-psikolojik motivasyon araçları, güvenlik, yetki verilmesi, sorumluluk alma, danışmanlık hizmetleri verilmesi, çevreye uyum amacıyla organizasyonlar düzenlenmesi, iletişim, fiziksel çalışma koşullarının sağlanması, yönetimde söz sahibi olma, kararlara katılma, performans değerlendirme, kalite çemberleri oluşturulması, iş güvencesi ve manevi ödüller verilmesi motivasyon faktörlerine daha genç yaş personele (18-25, 26-35 ve 36-45 yaş aralığında) göre daha fazla önem verdikleri görülmüştür. 46 yaş ve üstü yaş grubundaki hemşireler rekabet ortamı oluşması ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları grubuna 18-25 yaş ve 26-35 yaş aralığındaki genç hemşirelere, örgütsel amaç birliği sağlanması motivasyon faktörüne de orta yaş grubu (26-35 yaş ve 36-45 yaş aralığı) hemşirelere kıyasla daha yüksek düzeyde önem verdikleri görülmüştür.

Ayrıca 46 yaş ve üstü grup iş genişletme motivasyon faktörünü 26-35 yaş aralığındaki personele göre daha fazla önemli bulmaktadır. Fiziksel yaşlanma ve uzun yıllar çalışmanın sonucunda yaşlı grup çalışanların işe yönlendirilmesi ve isteklendirilmesi amacıyla daha fazla motivasyon uygulamalarına ihtiyaç duyulabilir. Sağlık sektöründe fiziksel ve psikolojik yönden güçlü ve enerjik çalışanlara ihtiyaç duyulur. İş yükü fazla olduğundan zaman içinde çalışanın fiziksel kondisyonunun yetersiz kalmasının söz konusu olduğu düşünülmektedir. İleri yaşlarda sağlık profesyonellerinin fiziksel ve ruhsal yönden desteklenmesi gerekebilir. Yöneticilerin bu durumlar için personel planlama ve organizasyonları ön görüp ona göre önlemler alması önerilir. İleri yaşlardaki personele destek olmak amacıyla hizmet içi eğitim ve seminerler düzenlenebilir. Bu yaş grubu için daha başarılı olacaklarını düşündükleri ve istedikleri birimlerde çalışmalarını planlamak ve fiziksel güç ve kısıtlamalarına uygun işlerde çalıştırmak gibi yönetimsel motivasyon çalışmaları yapılabilir. İleri yaş grubu için yapılan organizasyonlar, diğer genç hemşirelerin meslek grubu olarak kendilerine değer verildiğini görmeleri ve gelecek endişelerinin azaltılması gibi etkiler oluşturabilir. Özellik arz eden bazı meslek gruplarının insan fizyolojisi de göz önüne alınarak verimli olacağı yaş aralığını tespit etmek amacıyla araştırmalar yapılabilir. Sağlık sektörü gibi hata kabul etmeyen meslek gruplarında diğer iş kollarından farklı olarak emeklilik yaşı planlaması yapılabilir.

Sağlık sektöründe çalışan personelin sahip olması gereken eğitim koşulları zaman içinde değişime uğramıştır. Bu sebeplerle hastanelerde sağlık meslek lisesi, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim almış hemşireler bulunmaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre, lisansüstü eğitim almış hemşireler terfi etme, eğitim olanakları ve kariyer geliştirme motivasyon faktörlerine meslek lisesi mezunu olan hemşirelere kıyasla daha yüksek düzeyde önem verdikleri görülmektedir. Lisansüstü çalışma yapmış olan hemşireler, almış oldukları eğitimin sonuçlarının olmasını ve çalıştıkları kurumda daha yararlı olmayı isteyebilirler. Yöneticilerin bu konumdaki çalışanlarının uzmanlık ve bilgilerinden faydalanmaları işletme ve çalışan motivasyonu için yararlı olabilir. Ayrıca bunların terfi etme ve kariyer sahibi olma gibi başarılar elde etmesi, diğer çalışanlarında eğitim alma konusunda istekli olmasını sağlayabilir. İşletmeler için öğrenen ve gelişen bir örgüt daha verimli ve başarılı olacaktır.

Katılımcıların çalışma süreleri 0-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü olmak üzere üç grupta sınıflandırılarak incelenmiştir. Motivasyon faktörlerine verilen önem düzeyleri ile çalışanların çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir.

Yapılan çalışmaya katılan sağlık personeli hastanedeki çalışma sistemlerine göre “yalnız gündüz çalışanlar”, “gündüz ve gece çalışanlar” ve “yalnız gece nöbeti tutanlar” olmak üzere sınıflandırılmıştır. Yapılan analizde yalnız gece nöbeti tutan hemşirelerin ekonomik motivasyon faktörleri olan ücret, prim alma, ekonomik ödüller kazanma, güvenlik, örgüt kazancından pay alma, sosyal faaliyet ve etkinliklere katılım, bağımsız çalışma olanağı, ekonomik kazanç sağlayan sosyal haklar ve sosyal-psikolojik motivasyon faktörlerine verdikleri önem düzeyinin yalnızca gündüz çalışan hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yalnız gece çalışanlar iş yerinde sürekli geceleri bulduklarından diğer çalışanlar ile etkileşim içinde olamama, yapılan eğitim, faaliyet ve etkinliklerin içinde yer alamama gibi nedenlerle kendilerini kuruma ait hissedemedikleri için bir çok motivasyon uygulamasına ihtiyaç duyabilirler. Kurum etkinliklerinin gündüz daha faal olması, yönetim kadrosunun gündüzleri bulunması sorunların çözümünün ve iletişimin gündüz saatlerinde daha kolay olması da etkindir. Gece çalışmalarında daha az personel bulunması ve iş yükünün fazla olması nedeniyle farklı bir ücretlendirme sistemine ihtiyaç duyulabilir. Bu grup çalışanların yoğun olarak

ekonomik motivasyon araçlarına önem verdikleri görülmüştür. Yönetim, gece çalışması yapan çalışanları ek prim ödenmesi, servis sağlanması, çocuklar için gece kreşi uygulaması, performans puanlaması ile kâra ortak edilmesi ve çalışma süresi içinde içecek-yiyecek servisi gibi ekonomik motivasyon uygulamaları ile destekleyebilir. Gece çalışan personelinin katılabileceği zaman dilimlerde işletme yemekleri, spor faaliyetleri veya kahvaltı toplantıları düzenleyebilir. Hem gece hem gündüz çalışması yapan hemşirelerin kâra katılma, sosyal faaliyetlere katılma, gruba ait olma ve ekonomik motivasyon araçlarına verdikleri önemin yalnız gündüz çalışması yapanlara kıyasla daha fazla olduğu yapılan analizde görülmüştür.

Bununla birlikte yalnız gece çalışanlar sosyal katılım motivasyon faktörüne hem gündüz hem gece çalışması yapanlara göre daha çok önem vermektedir. Yöneticiler eğitim ve sosyal etkinlik planları iken tüm çalışanlara hitap edecek ya da bu faaliyetleri belirli sürelerle tekrarlayarak tüm personelin dahil edilmesine olanak sağlayacak şekilde düzenleyebilirler. Aylık periyotlarda sinema, konser, piknik gibi eğlenceli etkinlikler, hizmet içi eğitim ve seminerler, servis veya birim toplantıları gibi serbest konulu paylaşım çalışmaları yaparak çalışanlarının motivasyonlarını arttırabilirler.

Katılımcıların idari kadrolarda görev alma durumlarına göre motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyi incelenmiştir. İdari görevli olan hemşirelerin terfi etme, eğitim olanaklarının olması, kariyer yapabilme, yetki verilmesi, sorumluluk alma, yönetimde söz sahibi olma, kararlara katılma, performans değerlendirme, kalite kontrol çemberlerinin olması, örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörleri ve diğer motivasyon araçlarına idari görev yapmayan meslektaşlarına kıyasla daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Yönetici konumundaki hemşirelerin işlerindeki motivasyonlarının artması için daha fazla yetkinin devredilmesi, sorumluluklarının da doğal olarak artması, hastane yönetimine ve kararlara dâhil edilmeleri sağlanabilir. Kurumda uygulanan toplam kalite sistemleri içinde fikirleri alınabilir. Başarılı olduklarında terfi edebilirler ve kariyer olanakları arttırılabilir. Kurum içi – dışı eğitim fırsatları yaratılabilir. Çalışanın performans ölçümü ve değerlendirmesi ortaya konan hedeflerin başarılması doğrultusunda açık bir şekilde yapılabilir ve sonuçlarından çalışana geri bildirim verilebilir. Düşüncelerine değer verilen, yaptığı iş konusunda geri bildirim alan, değerli olduğunu hisseden, övgü ve takdir alan çalışanlar işlerine daha kolay motive olabilirler. Yönetici konumundaki sağlık

personelinin örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarına verdikleri önem düzeyinin daha yüksek olduğu görölmektedir.

Yapılan çalışmada katılımcıların motivasyon faktörlerinin ikili olarak birbirleri ile karşılaştırılması durumunda tercihlerinin hangisi olacağı araştırılmıştır. Yapılan analizlerde tercih düzeylerinin birbirine yakın olduğu görölmüştür. Çalışmada motivasyon araçlarının ikili karşılaştırmalarının analizinde elde edilen sonuçlar her iki araçta önemli olduğunu fakat genellikle birinin diğerine kıyasla az farkla da olsa daha fazla önemli bulunabildiğini göstermiştir. Bu durumda daha az önemli bulunan motivasyon aracı da çalışan için önemini kaybetmez. Bu karşılaştırmalarda üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin uygun çalışma saatleri, kariyer geliştirme olanakları, terfi etme olanakları, daha iyi fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği, iş güvencesi, yüksek ücret ve sosyal ilişkiler kurma motivasyon faktörlerini tercih ettikleri görölmektedir. Kamuda çalışan hemşireler ise uygun çalışma saatleri, bağımsız çalışma olanakları, yüksek ücret, maddi ödüller alma, sosyal ilişkiler, terfi etme, daha iyi fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği ve iş güvencesi motivasyon faktörlerine daha fazla önem vermektedir.

Bu ikili karşılaştırmalarda tercih edilen faktör aynı olmasına rağmen uygun çalışma saatleri, daha iyi fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği ve iş güvencesi üniversite hastanesi hemşireleri; yüksek ücret kamu hastaneleri hemşireleri tarafından baskın olarak tercih edilmiştir. Kamuda çalışanlar yüksek ücret, maddi ödüller alma, bağımsız çalışma imkânı, sosyal ilişkiler ve terfi etme olanaklarına daha çok önem verirken üniversitede çalışanların bu faktörlere kıyasla kariyer geliştirme olanakları, terfi etme, daha iyi fiziksel çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verdikleri görölmektedir. Üniversitede çalışan hemşirelerin terfi ve kariyer beklentisi içinde oldukları düşünölmüştür. Yöneticiler, bu çalışanlarını motive edebilmek için yeni kariyer fırsatları geliştirebilirler. Kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin ücret artışı, maddi kazanımlar, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma isteği karşılanırsa motivasyonu yükselebilir. Yönetim kamuda çalışanlar için ekonomik düzenlemeler yapabilir. Örneğin döner sermaye katsayısını arttırabilir. Hastane ortamında görev ve yetkiler belirlenebilir, çalışana kendi yetki ve sorumluluğu içinde bağımsız çalışma olanağı yaratılabilir.

Üniversite hastanesinde çalışanların, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere kıyasla daha yüksek düzeyde terfi etme olanağını, kariyer geliştirme olanaklarını, iş

güvencesi ve güvenliği, iş yerinin aydınlatma, ısıtma, havalandırma vb. gibi fiziksel çalışma koşullarının iyi olmasını, iş yerinde sosyal ilişkiler kurulmasını ve çalışma saatlerinin uygun olarak düzenlenmesini diğer motivasyon faktörlerine tercih ettikleri görülmüştür. Sağlık işletmeleri yöneticileri personelinin motivasyonlarını yükseltme çalışmalarında tercih edilen motivasyon uygulamalarını kullanabilirler. Çalışanlara ait konforlu dinlenme odaları, duş alma imkânı sağlayan soyunma odaları hazırlanabilir. Çalışma saatleri düzenlemesinde hemşireler için yemek saati, çay saati gibi uygulamalar ekleyerek mola fırsatı yaratılabilir. Kurum kimliği, örgüt kültürü kazandıracak sosyal organizasyonlar planlanabilir. Meslek hastalıklarına karşı hizmet içi eğitim verilebilir, bu tür tehlikelerden korunmak için gerekli malzemenin çalışma ortamında bulundurulmasını sağlayabilir. Diğer dış tehlikeler için yeterli güvenlik önlemi alınabilir ve bu konuda personel ile iletişim halinde olunabilir. Çalışma planlaması daha çok personelin isteği doğrultusunda yapılabilir. İş yükü konusundaki çalışmalar güncellenebilir, personel ihtiyacı konusu daha atak bir sistemle takip edilip çözümlenebilir. Yöneticiler çalışanlarının sosyal ilişkiler kurabilecekleri spor karşılaşmaları, davet, kutlama gibi faaliyetler, ortak amaç etrafında toplanabilecekleri kurumsal çözüm çalışmaları gibi toplantı ve eğitim faaliyetleri düzenleyebilir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre motivasyon tercihleri incelenmiştir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla çalışma saatlerinin uygun düzenlenmesini, erkek çalışanların ise iş güvencesini kadınlardan daha yüksek düzeyde tercih ettikleri görülmüştür. Erkek çalışanlar yüksek ücret, maddi ödüller alma ve terfi etme olanaklarını tercih ederken, kadın çalışanların bu faktörlere kıyasla daha uygun çalışma saatlerini, daha iyi fiziksel çalışma koşullarını ve kariyer geliştirme olanaklarını tercih ettikleri görülmüştür. Toplumsal baskı, aile bakma sorumluluğu gibi etkenler sebebiyle erkek çalışanların iş güvencesine önem verdikleri düşünülmektedir. Kadın çalışanların kendi istedikleri çalışma saatlerini düzenlenmesinin sağlanması motivasyonlarını yükseltici etki yapabilir. Yöneticiler erkek çalışanları için gelirlerini arttırabileceği ek çalışmalar geliştirebilirler. Başarılı oldukları görevler karşılığında ekonomik kazanç sağlayan ödüller verilebilir. Hastanede alacakları görevleri karşılığı ek ödemeler ile desteklenebilir. Yönetim kadın çalışanları motive edebilmek amacıyla mesleğinde uzmanlaşmasının ve yükselmesinin yolunu açabilir. Çalışma alanlarının aydınlatılması, ses düzenlenmesi

ve ergonomik olması sağlanabilir. Yönetim kadın çalışanlarının çalışma sistemi ve sürelerinin düzenlenmesinde esnek davranabilir.

Boyutlar arası yapılan karşılaştırmalarda, evli olan hemşirelerin bekâr olan hemşirelere kıyasla fiziksel çalışma koşullarının uygunluğunu ve çalışma saatlerinin uygun düzenlenmesini daha yüksek düzeyde terfi ve kariyer olanaklarına, daha fazla yetki verilmesi ve sorumluluk alma ve kararlara katılma motivasyon araçlarına tercih ettikleri görülmüştür. Yöneticiler çalışma koşullarında iyileştirmeler, temizlik ve bakım ile ilgili düzenlemeler yapabilir. Çalışma alanı ile ilgili bu düzenleme ve çalışmalar hakkında çalışanların önerileri alınabilir. Çalışma saatlerinin düzenlenmesinde çalışanların söz sahibi yapılmaları durumunda motivasyon çalışmalarında başarılı olunabilir.

Analizde, idari görevli olarak çalışanların diğer çalışanlara kıyasla terfi etmeyi, kariyer geliştirme olanaklarını, daha fazla yetki verilmesini, sorumluluk almayı ve kararlara katılmayı daha fazla önemsedikleri görülmektedir. Diğer çalışanlar ise yüksek ücret, kariyer geliştirme olanakları, daha iyi fiziksel çalışma alanı, uygun çalışma saatlerini ve maddi ödüller almayı tercih etmektedir. Yönetimde çalışanların, diğerlerine göre yüksek ücret ile kıyaslandığında fiziksel çalışma koşullarının uygun olmasını baskın şekilde tercih ettiği görülmüştür. İki grubunda tercih ettikleri faktör aynı olsa da yüksek ücret, idari görevi olmayan çalışanlar daha iyi fiziksel çalışma alanı ve uygun çalışma saatlerini daha yüksek düzeyde tercih etmektedirler. Sağlık işletmelerinde yönetim kadrosundaki hemşirelere daha fazla yetki verilmesi ve sorumluluk almalarının sağlanması durumunda motivasyonlarının olumlu yönde gelişeceği düşünülmektedir. Üst yönetim idari görevli çalışanlarının yönetimde daha aktif rol almalarını sağlayabilir. Değerlendirme toplantılarına, beyin fırtınası veya kalite çemberlerine dâhil edebilir. Buldukları idari görevden yükselmeleri sağlanabilir. Yönetimde bulunan birim sayısı artırılabilir. Gelişebilecekleri ya da uzmanlaşabilecekleri alanlara yönlendirilebilir. Bu çalışanlara yetki devri yapılarak görevleri ve sorumlu oldukları alanlar genişletilebilir.

Analizde yaş faktörünün motivasyon aracı tercihini nasıl etkilediğini incelendiğinde ise 18-25 yaş grubu çalışanların iş güvencesi, daha uygun çalışma saatleri, kariyer geliştirme olanakları, daha iyi fiziksel çalışma ortamı, yüksek ücret, sosyal haklar, maddi ödüller alma, sosyal ilişkiler, kararlara katılma ve amaç birliğinin olması motivasyon faktörlerini tercih ettiği belirlenmiştir. 26-35 yaş grubu

çalışanlar yüksek ücret, daha iyi fiziksel çalışma ortamı, daha uygun çalışma saatleri, iş güvencesi, kariyer geliştirme olanakları, maddi ödüller alma, bağımsız çalışma imkanı ve sosyal haklar motivasyon faktörleri tercih etmektedir. 36-45 yaş aralığında olan hemşireler ise yüksek ücret, daha iyi fiziksel çalışma ortamı, daha uygun çalışma saatleri, iş güvencesi, maddi ödüller alma, bağımsız çalışma imkanı, sosyal haklar, sosyal ilişkiler kurma ve terfi etme olanakları motivasyon faktörlerini tercih etmektedir.

Daha ileri yaş olan 46 yaş ve üstü grup daha iyi fiziksel çalışma ortamı, daha uygun çalışma saatleri, kariyer geliştirme olanakları, maddi ödüller alma, daha fazla yetki verilmesi ve sorumluluk alma, iş güvencesi, terfi etme olanakları ve sosyal ilişkiler kurmayı tercih ettikleri görülmektedir. 36-45 yaş grubunun özellikle iş güvencesini tercih düzeyi daha yüksektir. Ayrıca daha iyi fiziksel çalışma ortamı, daha uygun çalışma saatleri 46 yaş ve üstü grupta baskın bir şekilde tercih edilmektedir. Yönetim bu tercih düzeylerine göre ileri yaş çalışanlarına daha esnek çalışma saatleri uygulayabilir. İşletmenin fiziki şartlarını ileri yaş grubu personeli için daha donanımlı hale getirebilir. İş konusunda deneyimli olan bu çalışanlara fiziksel eforun daha az kullanıldığı ve bilgi paylaşımı yapılabilen daha yönlendirici etkileri olan görevler verebilir. Tecrübelerini aktarabileceği örgüt içi faal işlevleri olan danışma, şikâyet noktaları, sorun çözme masaları gibi çözüm odaklı işler verebilir. Kurum içi organizasyonları düzenleme işleri yaptırılabilir. Yaş ve kıdemine uygun ücret sistemi uygulanabilir. Orta yaş (26- 35, 36-45 yaş) grubu için ekonomik gelir sağlayan, daha çok sosyal hakların bulunduğu motivasyon uygulamaları sunabilir. Ekonomik destek sağlayabilen komisyon vb. işler verilebilir. Yönetim; çalışanlarına görev paylaşımı yaparak, daha özgür hareket edebilecekleri ve daha fazla inisiyatif kullanabilecekleri iş ortamı sağlayabilir. İş güvencesi ve kariyer olanakları konusunda çalışmalar yapılabilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre daha çok tercih ettikleri motivasyon araçlarına bakıldığında meslek lisesi mezunu hemşire grubu, çalışma saatlerinin uygun düzenlenmesi, fiziksel çalışma koşullarının uygun olması, iş güvencesi, terfi etme olanağı, sosyal haklar ve sosyal ilişkiler kurulmasını tercih etmektedir. Ön lisans mezunlarının diğerlerinden yüksek olarak iş güvencesi, yüksek ücret, uygun çalışma saatleri, daha iyi fiziksel çalışma ortamı ve bağımsız çalışma olanağını tercih ettikleri görülmektedir. Lisans mezunu hemşireler grubu daha iyi fiziksel çalışma



ortamı, çalışma saatlerinin uygun düzenlenmesi, iş güvencesi ve manevi ödüller kazanmayı tercih etmektedir.

Bunun yanı sıra Lisansüstü eğitim alan grup kariyer geliştirme olanakları, iş güvencesi, terfi etme, daha fazla yetki verilmesi ve sorumluluk alma, kararlara katılma, fiziksel çalışma koşullarının uygun olması, uygun düzenlenmiş çalışma saatleri, yüksek ücret, sosyal ilişkiler ve bağımsız çalışma imkanları motivasyon faktörlerini tercih etmektedir. Yönetim, çalışma saatlerini personelin istediği biçimde düzenleyebilir, çalışma alanını ergonomik şartlara ve teknolojiye uygun hale getirebilir. Personelin aldıkları eğitime ve uzmanlaşmalarına denk işlerde çalışmalarını sağlayabilir. İşlerin özelliklerine göre ücretlendirme veya ek ödemelerde düzenleme yapabilir. İşletme yararına olan konularda uzmanlaşmalarını destekleyerek, iş verimliliği ve personel memnuniyetini artırabilir. Uzman veya yetişmiş personelin yönetim kararlarına katılımını sağlayabilir. Bazı yetkileri devredip, personelin bağımsız çalışmasına izin vererek işler konusunda sorumluluk alması için yönlendirebilir. İş kazaları konusunda personelin eğitim almasını sağlayabilir. Bu tür konularda örgüt içi denetim mekanizmaları kurabilir.

Çalışma sürelerine göre motivasyon faktörlerini tercih etme düzeyleri incelendiğinde, çalışma süresi 0-10 yıl olan çalışanlar iş güvencesi, çalışma saatlerinin uygun düzenlenmesi, kariyer olanaklarının olması, terfi etme olanakları, sosyal haklar kazanma, daha iyi fiziksel çalışma ortamı, bağımsız çalışma olanağı, sosyal ilişkiler kurma, maddi ve manevi ödüller kazanma, amaç birliğine sahip olma, daha fazla yetki verilmesi ve sorumluluk alma ve kararlara katılma motivasyon faktörlerine daha fazla önem vermektedirler. 11-20 yıl deneyimi olanlar en çok yüksek ücret, iş güvencesi, bağımsız çalışma olanağı, maddi ödüller kazanma, sosyal hakların olması, uygun çalışma saatleri ve daha iyi fiziksel çalışma ortamının bulunması motivasyon faktörlerini tercih etmektedir.

Ayrıca 21 yıl ve üstü deneyim sahibi hemşireler, yüksek ücret, iş güvencesi, daha iyi fiziksel çalışma ortamının bulunması, uygun çalışma saatleri, sosyal haklar, maddi ödüller kazanma ve bağımsız çalışma olanağının olması motivasyon faktörlerini tercih etmektedir. Çalışma süresi arttıkça çalışanların birçok destek çalışmasına ihtiyacı olduğu düşünülmüştür. Deneyim sahibi çalışanların tecrübelerini paylaşabilecekleri ve bu tecrübelerini kullanabilecekleri ve örgüt için yararlı olabilecekleri çalışma ortamlarına yönlendirilmeleri ve organizasyonlara dâhil

edilmeleri motivasyonlarını arttırabilir. Özellikle örgütsel-yönetimsel ve sosyal-psikolojik motivasyon araçları etkili olabilir. Belirlenmiş yıl süreleri sonunda tüm ekip ile beraber bu çalışanlar için kutlama düzenlenebilir. Harcadığı yıllar ve emekleri için hediyeler verilebilir. Yönetim tarafından diğer çalışanların da görebileceği ortamlarda, sahip olduğu tecrübe ve bilgiler, örgüte sağladığı yararlar için takdir edilip, ödüllendirilebilir. Çalışma yılına uygun olarak artan ücret sistemi uygulanabilir. Mesleğe yeni başlayanlar için kariyer planları oluşturulabilir. İnsan kaynakları yönetimi bu plan ve programa göre eğitim almaları ve deneyim edinmeleri için onları yönlendirebilir.

Analizlerde, yalnız gündüz çalışması yapan hemşirelere kıyasla hem gece hem gündüz çalışma sisteminde çalışan hemşirelerin iş güvencesine ve kariyer geliştirme olanaklarına sahip olmayı çalışma saatlerinin uygun olması ve terfi etme motivasyon faktörlerine göre daha yüksek düzeyde tercih ettikleri görülmüştür. Her iki vardiya sisteminde de çalışanlar için iş güvenliği yönünde önlemler alınması motivasyonu arttırıcı etki yapabilir. Sağlık sektöründe özellikle yardımcı sağlık personelinin işlerini isteyerek yapabilmelerini sağlamak amacıyla bu meslek grupları için kariyer planlama uygulamaları ve çalışmaları yapılabilir. Gelişime açık olmayan, kariyer fırsatı bulunmayan mesleklerde zaman içinde işten uzaklaşma, başka işlere yönelme gibi durumlar yaşanabilir.

Günümüzde değişen dünya koşulları içinde değişen insan ihtiyaçlarına uygun olarak çalışanların motive eden faktörlerin de farklılaşması olağandır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek ve başarılı olabilmek için sahip oldukları değerleri korumaları ve doğru yönlendirebilmeleri gereklidir. Bu çalışmada sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörlerine verdikleri önem düzeyleri incelenerek, sağlık işletmeleri yöneticilerinin uygulayacakları motivasyon çalışmalarında yol gösterici olmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçları sağlık yöneticilerinin motivasyon çalışmaları öncesi kurumsal yapı ve personelini çok iyi tanması ve ihtiyaçlarını belirlemesi gerektiğini göstermiştir. Çalışılan kurumun temel yapısının ve çalışanın özelliklerinin etkin olan motivasyon araçlarını belirlemede önemli olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, örgütler hedeflerine ulaşmak için işgücünü motive etmelidirler. Dolayısıyla yöneticiler personeli motive edecek araçları belirlerken çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışma sistemi ve idari görev

durumları gibi özelliklerini dikkate almalı, taleplerini ve ihtiyaçlarını bilmelidir. Bu motivasyon çalışmalarının hangi kurumda yapılacağı ve kurumun yönetim-işleyiş sisteminin de anlaşılması gerekmektedir. Personele uygulanacak motivasyon araçları bu bilgiler doğrultusunda saptanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon*, (S. Uyan, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcılar Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C. 8, S. 3, 326-348.
- Akçakaya, M. (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, C.6, S.2, 187-214.
- Akın, H. B. (2002). *Yönetim ve Mizah*, Konya: Çizgi Kitapevi.
- Alkış, H. (2001). Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altınöz, M. (1997). İş Ortamında Etkili ve Verimli Zaman Kullanımı. *Standart Dergisi*, C. 36, S. 422, 100-105.
- Altun, N., Bahçecik, N. (2009). Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim Ve Sanat Dergisi*, C.2,S.2, 76-85.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

- Bentley, T. (2003). *İnsanları Motive Etme*, (O. Yıldırım, Çev.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.B.F. Yayınları.
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D.Y. (2000). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çeltek, E. (2004). Motivasyon Yönetimi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.6, S.1, 8-17. Sakarya Üniversitesi.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim dalı, Adana.
- Demirci, M. (2007). Motivasyon Araçlarının İşgören Performansına Etkisi: Türkiye'de Bir Otomotiv Firması Üzerine Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dieleman, M., Cuong, V. P., Anh, V. L., Martineau, T. (2003). Identifying Factors For Job Motivation Of Rural Health Workers in North Vietnam. *Human Resarces For Healt*. C.1, S.10: 1-10. <http://www.human-resources-health.com/content/1/1/10>. Erişim Tarihi: 15.06.2014.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, N. (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*. Ankara: Beta Basım.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.

- Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Elma Kitabevi.
- Erkal, M. (1987). *Sosyoloji*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Ertürk, K.Ö. ve Kıyak, C.M. (2011). Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Bahar, S:32, 127-150*. Gazi Üniversitesi.
- Ertürk, M. (2000). Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Feldman, C. D. ve Arnold, J. H. (1983). *Managing Individual and Group Behavior In Organization*. Auckland: McGraw-Hill International Book Company.
- Gegez, A.E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*, (H. Özel ve C. Güzel, Çev.-Haz.). Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Gökçeğöz, F. (2000). Etkili Takım Çalışması. *Polis Bilimleri Dergisi, C. 2, 7-8*.
- Göncü, G. (2005). Kamu Sektörü ve Özel Sektör Çalışanlarının Motivasyonları Üzerine Karşılaştırmalı Çalışma: Antalya'da Yapılan Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Hakmal, H., Karadağ, M., Demir, C. (2012). Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, C.15, S.3, 181-187*.
- Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*, (C. İkizler, Çev.). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Hemşirelik Kanunu No. 6283 - Değ. Kanun No. 5634. *T.C. Resmi Gazete. 02.05.2007, S. 26510*.

- Hodgetts, R. ve Luthans, F. (1994). *International Management*. New York: McGraw Hill Inc.
- İncir, G. (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. Milli Prodüktive Merkezi Yayını, 313. Ankara.
- İnfal, S. ve Bodur, S. (2011). Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları. *İ.Ü. F. N. Hemşirelik Dergisi*, C19,S2,77-82.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. [www.acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/183/196.pdf](http://www.acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/183/196.pdf). Erişim Tarihi: 01.12.2014.
- Kavuncubaşı, Ş., Mollahaliloğlu, S., Şimşek, F., Kosdak, M., ve Yıldırım, S. (2011). Kamu Hastanelerinin Genel Verimliliğinin Değerlendirilmesi. Ankara: Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü. [http://ekutuphane.tusak.gov.tr/kitap.php?id=193&k=kamu\\_hastanelerinin\\_genel\\_verimliliğinin\\_değerlendirilmesi](http://ekutuphane.tusak.gov.tr/kitap.php?id=193&k=kamu_hastanelerinin_genel_verimliliğinin_değerlendirilmesi).
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon*, (E. Koparan, Çev.). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Kırcı, A. (2013). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, S. (2008). Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Küçükahmet, L. (2000). *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- McNair, F. (2011). *Yöneticiler İçin Altın Kurallar*, (E. Aksan, Çev.). İstanbul: Crea Yayıncılık.

- Ojaka, D., Olango, S., ve Jarvis, Ü. (2014). Factors Affecting Motivation And Retention of Primary Health Care Workers In Three Disparate Regions In Kenya. *Human Resources For Health*, C.12, S.33, 1-13. <http://www.human-resources-health.com/content/12/1/33>. Erişim Tarihi:12.12.2014.
- Okutan, M. (1994). Öğrenmede Motivasyonun Önemi. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, S:64, 12-15.
- Onaran, O. (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: A. Ü. Siyasal Fakültesi Yayınları.
- Oral, S., Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi, Mpm Yayınları*, S:13, 93-116. Ankara.
- Önen, L. ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım.
- Özer, M. ve Bakır, B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi. *Gülhane Askeri Tıp Dergisi*, C.45, S. 2, 117-122.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Öztekin, A. (2010), *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Pakdemirli, I. (1994). Just In Time ve Kalite Çemberleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. C.23, S.2, 55-70.
- Purohit, B., Bandyopadhyay, R. (2014). Beyond Jobsecurityand Money: Driving Factors Of Motivation For Government Doctors In India. *Human Resources For Health*, C. 12, S. 12, 1-13. <http://www.human-resources-health.com/content/12/1/12>. Erişim Tarihi: 15.12.2014.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi İİBF. Yayını.



- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınevi.
- Smith, E. E., Nolen-Hoeksema S., Fredrickson B., Loftus G.R. (2014). *Akinson&Hilgard Psikolojiye Giriş*. (Ö. Öncül ve D. Ferhatoğlu, Çev.). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Beta Basım Yayın.
- Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama. (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Spector, P. E. (2000). *Industrialand Organizational Psychology: Research And Practice. Second Edition*. Newyork: John Wiley.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:11, 523-547*.
- Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. (İdari Uzmanlık Tezi). Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Turhan, M. (2011). *İş Dünyasında Başarı Faktörleri*. İstanbul: Beta Basım.
- Ünsar, S., Kostak, M.A., Kurt, S., Erol, Ö. (2011). Hemşirelerin Kendini Gerçekleştirme Düzeyleri Ve Etkileyen Etmenler. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, 4, 1, 2-6. [http://www.deu.edu.tr/UploadedFiles/Birimler/18174/2-6\\_Unsar.pdf](http://www.deu.edu.tr/UploadedFiles/Birimler/18174/2-6_Unsar.pdf). Erişim Tarihi: 15.12.2014.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

## **EKLER**

- 1. Ek-A** : Uygulana Veri Toplama Aracı..... 162
- 2. Ek-B** : Üniversite Hastanesi Araştırma İzin Belgesi ..... 167
- 3. Ek-C** : Kuzey Kamu Hastaneler Birliği Araştırma İzin Belgesi..... 168

**Ek A: Uygulama Veri Toplama Aracı**

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Sayın Katılımcı,

Teknolojinin hızla değişimi, değişen yönetim ve hasta anlayışı gibi nedenler bunlara uyum sağlamaya ve sürekli eğitim almaya devam eden sağlık personelinin de sürekli bir değişim içerisinde olmasını gerektirmektedir. Sağlık personelinin bu değişime ayak uydurmasında motivasyon, önemli bir kolaylaştırıcı unsur olarak görülmektedir. Sürekli değişim içerisinde sağlık personelinin motivasyonuna etki eden faktörlerin de farklılaştığı düşünülmektedir. Geleneksel motivasyon araçları yerine farklı araçlara ihtiyaç vardır. Bu çalışma, hemşirelerin iş motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Çalışmadaki ifadeler görev yaptığınız kurumdaki uygulamaları değil, sizin ilgili motivasyon faktörünü ne kadar önemli değerlendirdiğinize yöneliktir.

Çalışma sonucunda elde edilen veriler yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Anket çalışmasında kimlik bilgilerine yer verilmemiş olup, bilgiler hiçbir surette kişisel bazda değerlendirilmeyecek ve üçüncü taraflarla paylaşılmayacaktır.

Ankete katılımınız ve değerli zamanınız için şimdiden teşekkür ederiz...

Ayşe ÖZKUL BİLEN

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN

Tez Danışmanı

Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek

Medeni durumunuz:  Bekar  Evli

Yaşınız:

Eğitiminiz:

18-25  26-35  36-45  46 ve üstü

Meslek Lisesi  Ön Lisans  Lisans

Lisansüstü

Çalışma deneyiminiz:

İdari/yönetmel göreviniz var mı?

0-10 yıl  11-20 yıl  21-30 yıl

Evet  Hayır

31 yıl ve üstü

Çalışma sisteminiz:

Yalnızca gündüz mesaisi  Gündüz mesaisi ve gece nöbeti  Yalnızca gece nöbeti

Aşağıdaki ifadeler görev yaptığınız kurumdaki uygulamaları değil, kendi iş yaşamınıza bakış çerçevesinde motivasyon araçlarını nasıl algıladığınızı belirlemeye yöneliktir. Bu nedenle motivasyon aracının sizin için önem düzeyini belirlerken lütfen kurumunuzdaki uygulamalardan bağımsız olarak değerlendirme yapınız.

		Hiçbir etkisi yok					Tam olarak etkili				
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Çıplak maaşının iyi olması										
2	İşimden sağladığım toplam maddi kazancın yüksek olması										
3	Ücretlendirmenin adil olması										
4	Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemeler olması										
5	İşteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi										
6	Döner sermaye ödemesinin yüksek olması										
7	Çalıştığım kurumda sosyal tesislerin olması										
8	Maddi temelli sosyal yardımlar yapılması										
9	İzin alacağım zaman izin tarihlerini özgürce belirleyebilmek										
10	İzin sürem amirin lüzum görmesi üzerine bölünmemesi										
11	Ulaşım için servis sağlanması										
12	Ulaşım için ulaşım ücreti ödenmesi										
13	Ek ödemelerin kaldırılacağından kaygı duymamak										
14	Döner sermaye ödemelerinin kaldırılacağından kaygı duymamak										
15	Bağımsız çalışma imkanı verilerek inisiyatif kullanabilmek										
16	İş hakkında verdiğim kararların üstlerim tarafından uygulanacağını bilmek										
17	İş ile ilgili verdiğim kararların benim adım geçmeden kullanılması kaygısı duymamak										
18	Çalışma ortamında üçüncü şahıslara karşı güvenliğimi sağlayacak tedbirler alınması										
19	Amirlerime karşı güven duymak										

		Hiçbir etkisi yok					Tam olarak etkili				
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Amirlerimin bana güvenmesi										
21	Yaptığım iş konusunda kendime güvenmek										
22	İş güvencemin olması										
23	İşte yapmış olduğum uygulamalardan dolayı kurum/amirimin arkamda duracağını bilmek										
24	Çalışma arkadaşlarımla davranışlarının olumlu olması										
25	İş dışı eğlence, spor faaliyeti gibi sosyal faaliyetler olması										
26	İş ortamındaki amirlerimle sosyal ilişkilerimin güçlü olması										
27	İş ortamındaki çalışma arkadaşlarımla arkadaşlık ilişkilerimin güçlü olması										
28	İş ortamımda, eğitim vb. faaliyetlerle kendimi geliştirme olanağı olması										
29	İş yerimdeki değerlendirme ve terfi sisteminin adaletli olması										
30	İş yerimde bilimsel çalışma yapma olanağım olması										
31	Bilimsel toplantılara katılımımın desteklenmesi										
32	Mesleğimin sosyal statüsü										
33	İşle ilgili davranışlarımla takdir edileceğimi bilmek										
34	Çalışma arkadaşlarımla ve amirlerim tarafından saygı görmek										
35	Çalışma ortamımda yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli olması										
36	Yaptığım iş konusunda yetki sahibi olmak										
37	İş yerimde daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olmak										
38	Mesleğimi sevmek										
39	Çalıştığım kurumdan memnun olmak										
40	Çalışma arkadaşlarımla aramda bir rekabet hissetmek										
41	Çalışma ortamımda bir grup çalışması ve işbirliği ortamı olması										
42	Görev yaptığım kurumda özel/iş yaşamımda karşılaştığım sorunlara ilişkin destek hizmeti veren bir merci olması										
43	Görev yaptığım kurumun hedeflerinin kişisel hedeflerimle uyumlu olması										
44	Rotasyonla farklı birimlerde görevlendirilmek										
45	Görev yaptığım kurumda açık bir iletişim olması										
46	Yaptığım işle ilgili geribildirim almak										
47	Yaptığım işle ilgili kararlarda fikrimin alınması										
48	Çalıştığım kurumdaki örgütsel/yönetimsel uygulamalarla ilgili fikrimin alınması										
49	Kurumdaki sorunların yönetim tarafından kısa sürede çözümlenmesi										
50	İş ortamımda yaşadığım çatışmalara üstlerimin uzlaştırıcı olarak müdahale etmesi										
51	Görev yaptığım kurumda işle ilgili açıkça belirlenmiş kurallar olması										
52	Görev yaptığım kurumda işle ilgili açıkça belirlenmiş kuralların herkese eşit bir şekilde uygulanması										
53	Görev yaptığım kurumda bir disiplin sistemi işletilmesi										
54	Görev yaptığım kurumda üst yönetimin kendi arasında uyumlu çalışması										
55	İşimle/kurumla ilgili karşılaştığım olumsuz durumları yönetime iletebilmek										
56	Görev yaptığım kurumda bir performans değerlendirme sistemi olması										
57	Performans sisteminin ücrete adil olarak yansması										
58	Görev yaptığım kurumda kariyer planlaması yapabilmek										
59	Görev yaptığım kurumda kalite yönetimi uygulamaları yapılması										
60	Çalışma ortamımda karşılaştığım mesleğe bağlı sağlık risklerine yönelik önlem alınması										
61	Çalışma ortamının fiziki koşullarının yeterli olması										

		Hiçbir etkisi yok					Tam olarak etkili				
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
62	Yaptığım işle ilgili mesleki malzemelerin miktar ve nitelik açısından yeterli olması										
63	Görev alanımda bireysel veya grup olarak kullanabileceğimiz özel bir alan olması										
64	Benim işimi etkileyen diğer işlerin planlı bir şekilde yapılması										
65	Bana verilen görevlerin iyi planlanmış olması										
66	Çalışma ortamımın fiziksel temizlik ve hijyen koşullarının iyi olması										
67	Çalışma saatlerinin yaşam düzenime uygun olması										
68	Görev yaptığım kurumda manevi ödüller olması										
69	Yaptığım işin önemli olduğuna inanmak										
70	Mesleğimin garantili bir gelecek sağladığına inanmak										
71	Yaptığım işle ilgili olarak hastalardan olumlu geribildirim almak										
72	Üstlerimin iyi liderlik özellikleri göstermesi										
73	Yönetimin özel günlerimi hatırlaması										
74	Özel yaşamımda sorunlarımın olmaması										
75	Yaptığım işin yaşam beklentilerime uygun olması										
76	Yaptığım işin işle ilgili beklentilerime uygun olması										
77	İş ve meslek örgütlerinin beni desteklemesi										
78	Çalışma saatlerinin belirli olması										

Aşağıdaki karşılaştırmalar, motivasyon faktörlerinin birbirleri karşısında önem derecelerini belirlemek amacıyla taşımaktadır. Lütfen ikili motivasyon faktörlerinin birbirine kıyasla önem derecesini verilen ölçekte işaretleyiniz.

Yüksek ücret								Sosyal haklar
Yüksek ücret								Bağımsız çalışma
Yüksek ücret								İş güvencesi
Yüksek ücret								İş güvenliği
Yüksek ücret								Sosyal ilişkiler
Yüksek ücret								Terfi olanakları
Yüksek ücret								Kariyer geliştirme olanakları
Yüksek ücret								Daha fazla yetki ve sorumluluk
Yüksek ücret								Örgütsel amaç birliği
Yüksek ücret								Kararlara katılma
Yüksek ücret								Fiziksel çalışma koşulları
Yüksek ücret								Çalışma saatlerinin uygunluğu
Yüksek ücret								Manevi ödüller
Maddi ödüller								Manevi ödüller
Maddi ödüller								Terfi olanakları
Maddi ödüller								Kariyer geliştirme olanakları
Maddi ödüller								Daha fazla yetki ve sorumluluk
Maddi ödüller								Fiziksel çalışma koşulları
Maddi ödüller								Çalışma saatlerinin uygunluğu
Sosyal haklar								İş güvencesi
Sosyal haklar								İş güvenliği
Sosyal haklar								Terfi olanakları
Sosyal haklar								Kariyer geliştirme olanakları
Sosyal haklar								Daha fazla yetki ve sorumluluk
Sosyal haklar								Çalışma saatlerinin uygunluğu
Sosyal haklar								Manevi ödüller
Bağımsız çalışma								Sosyal ilişkiler
Bağımsız çalışma								Terfi olanakları
Bağımsız çalışma								Kariyer geliştirme olanakları
Bağımsız çalışma								Fiziksel çalışma koşulları
Bağımsız çalışma								Çalışma saatlerinin uygunluğu
Bağımsız çalışma								Manevi ödüller
İş güvencesi								Sosyal ilişkiler
İş güvencesi								Terfi olanakları
İş güvencesi								Kariyer geliştirme olanakları
İş güvencesi								Fiziksel çalışma koşulları
İş güvencesi								Çalışma saatlerinin uygunluğu
Sosyal ilişkiler								Terfi olanakları
Sosyal ilişkiler								Kariyer geliştirme olanakları
Sosyal ilişkiler								Fiziksel çalışma koşulları
Sosyal ilişkiler								Çalışma saatlerinin uygunluğu
Terfi olanakları								Kariyer geliştirme olanakları
Terfi olanakları								Fiziksel çalışma koşulları
Terfi olanakları								Çalışma saatlerinin uygunluğu
Kariyer geliştirme olanakları								Fiziksel çalışma koşulları
Kariyer geliştirme olanakları								Çalışma saatlerinin uygunluğu
Daha fazla yetki ve sorumluluk								Fiziksel çalışma koşulları
Daha fazla yetki ve sorumluluk								Çalışma saatlerinin uygunluğu
Kararlara katılma								Fiziksel çalışma koşulları
Kararlara katılma								Çalışma saatlerinin uygunluğu
Fiziksel çalışma koşulları								Çalışma saatlerinin uygunluğu

**Ek-B: Üniversite Hastanesi Araştırma İzin Belgesi**



T.C.  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ**



03.01.2014 \*000066

**SAYI : 32151665/360**  
**KONU:**

02.01.2014

**Ayşe ÖZKUL BİLEN**  
**İzmir İl Sağlık Müdürlüğü**  
**Eczacılık ve Tıbbi Cihaz Şubesi**

İlgi: 30.12.2013 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçenizde bahsettiğiniz Sağlık Personelinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin farklı hastane türleri arasında karşılaştırmasını yapabilmek için hastanemizdeki sağlık personeli ile anket uygulaması yapma isteğiniz tarafımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

**Prof. Dr. Mehmet Refik MAS**  
**Başhekim**

Adres :Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi 35340 Inciraltı/ İZMİR  
Tél: +90(232) 412 23 14  
Elektronik ağ : [www.deu.edu.tr](http://www.deu.edu.tr)

Bilgi için irtibat: Pakize ÖZGENÇ  
Faks: +90 (232) 259 97 23





**Ek-C: Kuzey Kamu Hastaneler Birliği Araştırma İzin Belgesi**



**TC Sağlık Bakanlığı**  
İzmir Kuzey  
Kamu Hastaneleri Birliği  
Genel Sekreterliği

**T.C.**  
**SAĞLIK BAKANLIĞI**  
**TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU**  
İzmir İli Kamu Hastaneleri Birliği Kuzey Genel Sekreterliği

**Şube** : İdari Hizmetler Başkanlığı  
**Sayı** : 67938315 / 31  
**Konu** : Yüksek Lisans  
Tez Çalışması hk.

**GENEL SEKRETERLİK MAKAMINA**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans öğrencisi **Ayşe ÖZKUL BİLEN**'in, "Hemşirelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler" konulu tez çalışmasını, Genel Sekreterliğimize bağlı Kurumlarda yapabilmesi hususunda;

Gereğini tensiplerinize arz ederim.

**Uzm. Dr. Mustafa KIRLANGIÇ**  
İdari Hizmetler Başkanı V.

**OLUR.**

**04/03/2014**

**Prof. Dr. Osman Nuri DİLEK**  
Genel Sekreter

**04/03/2014 Eğt. Büro N.KILIÇ**  
**04/03/2014 Uzm.N.ÖZHAN**

Poligon mah. 123-11 Sk. No:6  
35140 Karabağlar - İZMİR  
Tel: 444 35 01 • Fax: 0 (232) 246 90 86  
[www.ikkh.gov.tr](http://www.ikkh.gov.tr)

Bilgi için.  
Eğitim Birimi : N.KILIÇ  
Tel: 444 35 01 / 1242-1239

★ Not - Cevabi yazılarımızda yazının tarih ve sayısını bildiriniz.

**İzmir**  
Sağlığınız mutluluğumuzdur

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Ayşe ÖZKUL BİLEN  
Uyruğu: T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi: Salihli – 1977  
Medeni Hali: Evli  
Adres: 6005 Sok. No:9 D:11 Karabağlar İZMİR  
E-Posta Adresi: aysemmm@gmail.com  
İletişim: 538 834 6411

### EĞİTİM

Lise: İzmir Atatürk Sağlık Meslek Lisesi  
Önlisans: Anadolu Üniversitesi Ebelik Bölümü  
Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksek Okulu Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü  
Lisans: Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun Sağlık Yüksek Okulu Ebelik Bölümü 2012  
Yüksek Lisans: Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Bölümü

### MESLEKİ DENEYİM

1995-1997 Bilecik Merkez İlyasbey Sağlık Ocağı Ebe  
1997-1998 İzmir Tire Eskioba Sağlık Ocağı Ebe  
1998-1999 İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Atatürk Eğitim ve Araş. Hastanesi Kalp Damar Yoğun Bakım Hemşiresi  
1999-2002 İzmir İl Sağlık Müdürlüğü Özel Kalem  
2002-2003 İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Plastik Rekonstrüktif ve Estetik Cerrahi Hemşiresi

2003-2008	İzmir İl Sağlık Müdürlüğü Özel Kalem
2008-2012	İzmir Alsancak Nevvar Salih İşören Devlet Hastanesi Süpervizör
2012-...	İzmir İl Sağlık Müdürlüğü Eczacılık ve Tıbbi Cihaz Şubesi Tıbbi Cihaz Denetçisi

## **YABANCI DİL**

İngilizce