

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**



**PERFORMANS VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ:
GATA HEMŞİRELİK HİZMETLERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SULTAN NURAY ÇAĞAN

Ankara

2012

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**



**PERFORMANS VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ:
GATA HEMŞİRELİK HİZMETLERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sultan Nuray ÇAĞAN

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. A. Mete TÖRÜNER**

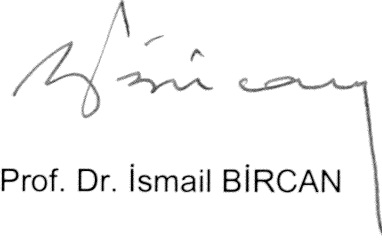
**Ankara
2012**

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sultan Nuray ÇAĞAN tarafından hazırlanan "Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişki: GATA Hemşirelik Hizmetleri Örneği" başlıklı bu çalışma, 09.01.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. İsmail BİRCAN



Danışman

Doç. Dr. A. Mete TÖRÜNER



Üye

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU



ÖNSÖZ

Sağlık kuruluşlarının temel amacı hasta memnuniyetini en üst seviyede sağlamak, hastalara kaliteli ve etkin hizmet sunmaktır. Bu da ancak sağlık kuruluşlarında hizmet verenlerin (doktor, hemşire, diyetisyen vs.) işlerini isteyerek yapmaları ve yüksek performans göstermeleri ile mümkündür. Motivasyon ise çalışanları belirli bir amaca doğru sürekli bir şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamını ifade eden bir performans faktörüdür.

Bu araştırmanın amacı, Gülhane Askeri Tıp Akademisi Hemşirelik Hizmetlerinde görev yapan hemşirelerin performans ve motivasyon düzeylerini saptamak, motivasyonun performans üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak ve performansla motivasyon arasındaki ilişkinin yönü ile şiddetini tespit etmektir.

Araştırmamın her döneminde tecrübesi ve fikirleri ile beni destekleyip yönlendiren tez danışmanım Sn. Doç. Dr. A. Mete TÖRÜNER'e, araştırmamın istatistik ile ilgili bölümünde yoğun çalışma temposuna rağmen bana zaman ayırarak destek sağlayan ve yönlendiren Sn. Dr. Öğr. Bnb. Mesut AKYOL'a, anket uygulamalarında araştırmaya katılmayı kabul edip beni destekleyen değerli meslektaşlarıma ve bu süreçte her zaman yanımda olup benden manevi desteğini esirgemeyen canım aileme sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Sultan Nuray ÇAĞAN

Ankara - 2012

İÇİNDEKİLER

| | |
|---------------------------------------|------|
| TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI | |
| ÖNSÖZ | i |
| İÇİNDEKİLER DİZİNİ | ii |
| SİMGELER DİZİNİ | vi |
| KISALTMALAR DİZİNİ | vii |
| TABLolar DİZİNİ | viii |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | ix |
| EKLER DİZİNİ..... | x |

1. BÖLÜM

GİRİŞ

| | |
|---|---|
| 1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı | 2 |
| 1.2. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri | 4 |
| 1.3. Araştırmanın Varsayımları | 5 |
| 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları | 5 |
| 1.5. Çalışma Planı | 6 |

2. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

| | |
|--|----|
| 2.1. PERFORMANS KAVRAMI..... | 7 |
| 2.1.1. Performansı Belirleyen Faktörler | 9 |
| 2.1.2. Performansın Boyutları | 11 |
| 2.1.2.1. Görev (Task) Performansı Kavramı | 12 |
| 2.1.2.2. Bağlamsal (Contextual) Performans Kavramı | 12 |
| 2.1.3. Performans Yönetimi Sistemi Kavramı | 14 |

| | |
|---|----|
| 2.1.3.1. Performans Yönetimi Sistemi: Tanımı Ve Önemi | 14 |
| 2.1.3.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları | 16 |
| 2.1.4. Performans Değerlendirme Kavramı..... | 18 |
| 2.1.4.1. Performans Değerlendirme: Tanımı, Önemi ve Gelişimi .. | 18 |
| 2.1.4.2. Performans Değerlendirmenin Gereği ve Yararları..... | 21 |
| 2.1.4.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları | 24 |
| 2.1.4.4. Performans Değerlendirme Süreci | 25 |
| 2.1.4.5. Performans Değerlendirmecileri Belirleme Süreci..... | 27 |
| 2.1.4.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri | 32 |
| 2.1.4.7. Performans Değerlendirme Hataları..... | 41 |
| 2.1.4.8. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar | 45 |
| 2.2. MOTİVASYON KAVRAMI | 46 |
| 2.2.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı..... | 46 |
| 2.2.2. Motivasyonun Önemi | 49 |
| 2.2.3. Motivasyon Faktörleri..... | 51 |
| 2.2.3.1. İçsel Motivasyon Faktörleri..... | 52 |
| 2.2.3.2. Dışsal Motivasyon Faktörleri | 54 |
| 2.2.4. Motivasyon Araçları..... | 56 |
| 2.2.4.1. Ekonomik Araçlar | 57 |
| 2.2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar | 60 |
| 2.2.4.3. Örgütsel-Yönetimsel Araçlar | 64 |
| 2.2.5. Motivasyon Kuramları | 70 |
| 2.2.5.1. İnsan Doğası Kuramları | 71 |
| 2.2.5.1.1. X, Y ve Z Kuramları | 71 |
| 2.2.5.1.2. Olgunlaşmışlık Kuramı | 74 |
| 2.2.5.2. Kapsam (İçerik) Kuramları | 75 |
| 2.2.5.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı..... | 75 |
| 2.2.5.2.2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı | 78 |
| 2.2.5.2.3. Alderfer'in VİG Kuramı..... | 80 |
| 2.2.5.2.4. Başarı İhtiyacı Kuramı | 81 |
| 2.2.5.3. Süreç Kuramları | 82 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.5.3.1. Davranış Şartlandırma Kuramı | 82 |
| 2.2.5.3.2. Vroom'un Beklenti Kuramı | 84 |
| 2.2.5.3.3. Lawler-Porter Kuramı | 86 |
| 2.2.5.3.4. Adams'ın Eşitlik (Denkserlik) Kuramı | 87 |
| 2.2.5.3.5. Locke'un Amaç Kuramı | 89 |
| 2.2.5.3.6. Bilişsel Değerlendirme Kuramı | 90 |
| 2.2.6. Motivasyonu Bozan Etkenler..... | 91 |
| 2.3. SAĞLIK HİZMETLERİ VE HEMŞİRELİK HİZMETLERİNDE | |
| PERFORMANS VE MOTİVASYONUN ÖNEMİ | 92 |
| 2.3.1. Sağlık Hizmetlerinde Performans ve Motivasyonun Önemi | 92 |
| 2.3.2. Hemşirelik Hizmetleri | 93 |
| 2.3.2.1. Hemşireliğin Tanımı ve Amacı | 93 |
| 2.3.2.2. Hemşireliğin Rol ve İşlevleri | 95 |
| 2.3.3. Hemşirelikte Motivasyonun Önemi | 97 |
| 2.3.4. Hemşirelikte Performans Değerlendirmenin Önemi | 99 |
| 2.3.5. Hemşirelikte Motivasyon İle Performans İlişkisi | 100 |

3. BÖLÜM

GEREÇ VE YÖNTEM

| | |
|--|-----|
| 3.1. Araştırmanın Şekli..... | 106 |
| 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi | 106 |
| 3.3. Veri Toplama Araç ve Yöntemi | 107 |
| 3.4. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Aracının Uygulanması | 109 |
| 3.5. Verilerin Analizi | 109 |

4. BÖLÜM
PERFORMANS İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ: GATA
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ ÖRNEĞİ

| | |
|---|-----|
| 4. BULGULAR | 111 |
| 4.1. Demografik Özellikler İle İlgili Bulgular | 111 |
| 4.2. İş Performans Anketi Bulguları..... | 115 |
| 4.3. İş Motivasyon Anketi Bulguları | 124 |
| 4.4. İş Performans ve İş Motivasyon Anketleri Arasındaki İlişkiler | 135 |
| 4.5. Değerlendirme | 137 |
| 4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi | 138 |
| 4.5.2. Performans Düzeyine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi | 139 |
| 4.5.3. Motivasyon Düzeyine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi | 143 |
| 4.5.4. Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi | 148 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 151 |
| KAYNAKLAR | 153 |
| EKLER..... | 167 |
| ÖZET | 173 |
| ABSTRACT..... | 175 |

SİMGELER DİZİNİ

| | |
|-------------------------------|---|
| % | : Yüzde |
| n | : Örneklem büyüklüğü |
| N | : Evren |
| p | : Önem seviyesi |
| Rho, ρ | : Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı |
| x^2 | : Kruskal-Wallis Non-Parametrik Varyans Analizi |
| z | : Mann-Whitney testi |
| α | : Alpha |

KISALTMALAR DİZİNİ

| | |
|------------------|---|
| A.B.D. | : Amerika Birleşik Devletleri |
| A.H.Y. | : Analitik Hiyerarşi Yöntemi |
| Ark. | : Arkadaşları |
| ATAUZEM | : Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi |
| C.Ü. | : Cumhuriyet Üniversitesi |
| ÇAG | : Çeyreklikler Arası Genişlik |
| GATA | : Gülhane Askeri Tıp Akademisi |
| ICN | : Uluslararası Hemşirelik Konseyi |
| İ.İ.B.F. | : İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi |
| İ.Ü. | : İstanbul Üniversitesi |
| K.M.U. | : Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi |
| pp | : Page |
| s. | : Sayfa |
| S.B.E. | : Sosyal Bilimler Enstitüsü |
| S.B.F. | : Sosyal Bilimler Fakültesi |
| SPSS | : Statistical Programme For The Social Sciences |
| SSK | : Sosyal Sigortalar Kurumu |
| Std. | : Standart |
| Ted. | : Tedavi |
| TSK | : Türk Silahlı Kuvvetleri |
| Vb. | : Ve Benzeri |
| Ver. | : Versiyon |
| VİG (ERG) | : Varolma-İlişki-Gelişme (Existence-Relatedness-Growth) |
| Vs. | : Ve Saire |
| Win. | : Windows |
| Yoğ. Bak. | : Yoğun Bakım |

TABLOLAR DİZİNİ

| <u>Tablo</u> | <u>Tablo Başlığı</u> | <u>Sayfa No</u> |
|---------------------|---|------------------------|
| Tablo 4.1.1. | Hemşirelerin Demografik Özellikleri | 112 |
| Tablo 4.1.2. | Hemşirelerin Demografik Özellikleri | 114 |
| Tablo 4.2.1. | İş Performans Anketi Cevaplarının Dağılımı | 117 |
| Tablo 4.2.2. | İş Performansı Anket Puanları | 120 |
| Tablo 4.2.3. | Hemşirelerin Demografik Özelliklerine Göre İş Performans Anket Puanları | 122 |
| Tablo 4.3.1. | İş Motivasyon Anketi Cevaplarının Dağılımı | 125 |
| Tablo 4.3.2. | İş Motivasyonu Anket Puanları | 128 |
| Tablo 4.3.3. | Hemşirelerin Demografik Özelliklerine Göre İş Motivasyon Anket Puanları..... | 130 |
| Tablo 4.3.4. | İş Motivasyon Anketi Yaş Gruplarına Göre Post-Hoc İkili Karşılaştırma Bulguları | 132 |
| Tablo 4.3.5. | İş Motivasyon Anketi Toplam Çalışma Süresine Göre Post-Hoc İkili Karşılaştırma Bulguları | 133 |
| Tablo 4.3.6. | İş Motivasyon Anketi Statüye Göre Post-Hoc İkili Karşılaştırma Bulguları | 134 |
| Tablo 4.4.1. | İş Performans ve İş Motivasyon Anket Puanları Arasındaki İlişki | 135 |
| Tablo 4.5. | İş Performans ve İş Motivasyon Anketleri İle Her İkisinin Alt Boyutlarının Cronbach's Alfa Değerleri | 138 |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| <u>Şekil</u> | <u>Şekil Adı</u> | <u>Sayfa No</u> |
|--------------------|--|-----------------|
| Şekil 2.1. | Performansı Belirleyen Faktörler ve Arasındaki İlişkiler | 10 |
| Şekil 2.2. | Performans Yönetimi Süreci-Bütünleşmiş Bir Döngü Modeli | 17 |
| Şekil 2.3. | Performans Değerleme Süreci | 27 |
| Şekil 2.4. | Motivasyonun Temel Süreci | 48 |
| Şekil 2.5. | İçsel Motivasyonu Yaratan Faktörler | 54 |
| Şekil 2.6. | Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi | 77 |
| Şekil 2.7. | Herzberg'in İkili Etmen Kuramı..... | 79 |
| Şekil 2.8. | Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması | 80 |
| Şekil 2.9. | Davranışsal Şartlandırma Kuramı..... | 84 |
| Şekil 2.10. | Beklenti Kuramı Modeli | 85 |
| Şekil 2.11. | Lawler-Porter Güdüleme Modeli | 87 |
| Şekil 2.12. | Amaç Belirleme Modeli | 90 |
| Şekil 2.13. | Hemşire İş Performansını Etkileyen Örgütsel Değişkenler | 102 |
| Şekil 2.14. | İş Performansı İçin Basitleştirilmiş Bir Model..... | 103 |
| Şekil 2.15. | Performansın Yetenek ve Motivasyonla İlişkili Fonksiyonu..... | 104 |

EKLER DİZİNİ

| | | |
|-------------|--|-----|
| EK 1 | Anket Formu : Açıklamalar ve Demografik Özellikler | 168 |
| EK 2 | İş Performansı Anketi | 170 |
| EK 3 | İş Motivasyon Anketi | 171 |
| EK 4 | GATA Etik Kurul İzin Belgesi | 172 |

1. BÖLÜM

GİRİŞ

İşletmeler sürekli değişen ve gelişen bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi çalışanlarının sergileyeceği performans ile ilişkilidir. Bu nedendir ki performansı etkileyen faktörler her işletme için önem arz etmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:54). Endüstri devrimiyle birlikte insan ihtiyaçlarına yönelik birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar çalışan performansının artırılmasına yönelik çabaların başlangıcı olmuştur (Turunç ve Kabak, 2009:316). Çalışanların örgüte bağlılıklarını ve iş performanslarını arttırmak, motivasyon düzeyleri ile ilgilidir. Bu aşamada motivasyon önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans genel olarak “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır” (Tengilimoğlu ve ark., 2009:320). Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi” olarak da tanımlanabilir (Bingöl, 2003:273). İş performansı, işin bir parçası olarak çalışanların işe yönelik aktiviteleri ile ilgilidir (Turunç, 2010:253). Motivasyon ise insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak tarif edilebilir (Öztürk ve Dünder, 2003:57). Motivasyon hem işletme verimliliğinin yükselmesini hem de çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun ve iş performansının artırılmasında etkili olmaktadır (Turunç ve Kabak, 2009:317). Örgütlerde kıt kaynak ve olanakların rasyonel kullanımı motivasyonu ve dolayısıyla performansı yüksek insan kaynağı ile gerçekleştirilebilmektedir. Bir yönetici açısından çalışanların işe yönelik motivasyonlarını arttırmadaki temel amaç, onların performanslarında artış sağlamaktır. İş motivasyonu artan bir çalışanın performansı da artmaktadır (Özmutaf, 2009:1980).

Toplumların sağlık hizmetlerine olan talepleri giderek artmaktadır. Artan bu talebi karşılayabilmek için hastanelerin etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılması gerekmektedir.

Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve kesintisiz bir biçimde yerine getirilmesinde sağlık çalışanlarının iş performansları oldukça önemlidir (Top ve ark., 2010:2). Hastanelerde sunulan hizmetlerin kişisel olmasından dolayı, etkinliğin sağlanabilmesi için motivasyonun yüksek düzeyde sağlanması gerekir. Bu da hastane yöneticilerinin, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını saptamakta gösterdiği başarıya bağlıdır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009:76).

Hastanelerde en geniş insan gücü kaynağını oluşturan hemşireler hasta ile bire bir ve diğer sağlık çalışanlarına oranla daha uzun süreli iletişim kurmakta ve hastanın hizmet aldığı diğer sağlık disiplinleri ile arasında koordinasyonu sağlamaktadır (Seyirci, 2009:1). Bu sebeple hemşirelerin iş motivasyonları ve iş performansları hastanelerin verimliliği ve etkinliği açısından önem arz etmektedir.

1.1. Araştırmanın nemi ve Amacı

Günümüzde sağlık sektörü en önemli sektörlerden biri haline gelmiştir. Sağlık hizmetleri ülkelerin kalkınma düzeylerini en iyi şekilde yansıtan göstergelerden biridir. İnsanların kaliteli yaşam istekleri, aldıkları hizmetinde kaliteli olması talebini arttırmaktadır.

Sağlık kuruluşlarında verilen hizmetler acil ve ertelenemez nitelikte olup 24 saat kesintisiz hizmet verilmektedir. Hizmetlerdeki hata ve eksiklikler geri dönüşü mümkün olmayan sonuçların oluşmasına neden olabilir. Sunulan hizmetlerin kalitesi ve hastanelerin başarılı olabilmesi sağlık personelinin yüksek motivasyon ve performans göstermesi ile ilişkilidir. Üniversite ve eğitim-araştırma hastanelerinin diğer hastanelere göre iş yükü açısından daha yoğun olması ve çalışmanın da bir niversite hastanesinde yapılmış olması nedeniyle, çalışanların motivasyon ve performansları iki önemli kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hemşirelik bireylerin, ailenin ve toplumun sağlığını korumak ve hastalık durumunda iyileştirmeye yönelik planlı hizmetlerin sunulduğu bir sağlık disiplindir. Hemşireler hastanede çalışan diğer sağlık personellerine (doktor, diyetisyen, fizyoterapist vs.) oranla daha büyük bir grubu oluşturmaktadır. Hastanelerde hastaların, yatışından taburculuğuna kadar ki sürede en fazla etkileşim ve iletişim içinde buldukları meslek grubunu hemşireler oluşturmaktadır. Bu nedenle hemşirelerin hasta bireye/ailesine yaklaşımı, bilgisi, becerisi ve davranışları hasta memnuniyetinde büyük önem taşımaktadır. Hemşirelerin vermiş oldukları hizmetler sağlık hizmetlerinin kalitesini belirleyen en önemli unsurdur. Dolayısıyla hemşirelerin motivasyonları ile performansları hastanelerin ve hastanelerdeki hemşirelik hizmetlerinin etkili, hızlı, verimli ve kaliteli olması açısından önemlidir. Bu kadar önemli olan hemşirelik hizmetlerinin en etkin şekilde sunulabilmesi için belirli dönemlerde yönetim tarafından hemşirelerin motivasyon düzeyleri ve performans düzeylerinin belirlenmesi ve gerektiğinde durumun düzeltilmesi için yeni stratejilerin geliştirilmesi gereklidir.

Bu çalışma ile Gülhane Askeri Tıp Akademisi Hemşirelik Hizmetlerinde görev yapan hemşirelerin motivasyon düzeyleri ile performans düzeylerini saptayıp, motivasyonun performans üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak, etkiliyse ne derece etkilediğini öğrenmek ve performansla motivasyon arasındaki ilişkinin yönüyle şiddetini tespit etmek amaçlanmıştır.

Yapılan literatür araştırmasında performans ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmaların daha çok diğer hizmet işletmelerinde (otel, banka vb.) yapıldığı, hemşirelerin performans ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çok az çalışma yapıldığı görülmüştür. Yapılan çalışmaların ise “performans yönetimi sistemi, performans değerlendirmesi, iş doyumu, stres-motivasyon ilişkisi, hemşirelerin motivasyonu etkileyen etmenler, motivasyon araçları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik düzeyi, verimlilik, profesyonellik vs.” üzerine olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, hemşirelerin performans ve motivasyonları arasındaki ilişkiye yönelik olarak

yapılan bu çalışma, bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutacak niteliktedir.

1.2. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri

Araştırmanın problemi aşağıda belirtilen sorulardan oluşmaktadır:

1. Hemşirelerin demografik özelliklerine bağlı olarak performans ve motivasyon düzeyleri değişmekte midir?
2. Hemşirelerin içsel, dışsal ve genel iş motivasyonlarının görev performansları, bağlamsal performansları ve genel iş performansları üzerine etkisi var mıdır?
3. Hemşirelerin motivasyonları ile performansları arasında herhangi bir ilişki var mıdır?

Bu araştırma sorularından yola çıkılarak araştırmanın uygulama bölümünde test edilmek üzere şu hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Hemşirelerin demografik özellikleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 2: Hemşirelerin demografik özellikleri ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 3: Hemşirelerin içsel motivasyonları, dışsal motivasyonları ve genel iş motivasyonları ile görev performansları, bağlamsal performansları ve genel iş performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

1.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada katılımcı hemşirelerin anket sorularına verdikleri cevapların doğru olduğu ve gerçeği yansıttığı, performans ve motivasyon ile ilgili olarak yöneltilen sorulara objektif bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Anket uygulanan hemşirelerin verdikleri cevapların belirlenen sınırlılıklar dahilinde evreni (GATA'da çalışan tüm hemşireler) temsil ettiği varsayılmıştır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma için sadece GATA'nın seçilme sebebi; GATA'da çalışıyor olunması nedeniyle katılımcılara ulaşabilme ve anketleri uygulama kolaylığı sağlaması, daha ekonomik olması ve zaman sınırlamasının olmasıdır.

Araştırma, çalışma saatlerinin 08.00-17.00 olması ve hemşirelik mesleğinin nöbet esasına dayalı bir meslek olması nedeniyle sadece GATA'da mesai saatlerinde (nöbet hizmetleri hariç) çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden gönüllü hemşireler ile sınırlandırılmıştır.

Hemşirelerin performans ve motivasyon düzeyleri, performans ve motivasyon anketinde yer alan sorular ve bu sorulara verilen cevaplar ile sınırlıdır. Bu cevaplar belirli bir dönemdeki durumu ortaya koyduğu için elde edilen bulgular genellemeler yapmayı sınırlandırmaktadır.

1.5. Çalışma Planı

Çalışmanın “Giriş” bölümünde; araştırmanın önemi ve amacı, araştırmanın soruları ve hipotezleri, sınırlılıkları, varsayımları ile çalışma planı yer almaktadır.

İkinci bölümde; kaynak taraması sonucunda elde edilen konuyla ilgili genel bilgiler bulunmaktadır. Bu bağlamda performans, motivasyon ve hemşirelik hizmetleri konularına değinilmiş, sağlık hizmetleriyle hemşirelik hizmetlerinde performans ve motivasyonun önemi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde; araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araç ve yöntemi ile verilerin analiz yöntemleri hakkındaki açıklamalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde; anket değerlendirmesinden elde edilen bulgulara değinilerek bu bulgular tablolar şeklinde gösterilmiştir. Yapılan çalışma kapsamında daha önce yapılan çalışmaların sonuçları da dikkate alınarak araştırmanın değerlendirme ve sonuç bölümü oluşturulmuş, hemşirelerin motivasyonlarını ve performanslarını arttırmaya yönelik öneriler geliştirilmiştir.

2. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramı farklı süreçlere göre farklı anlamlar taşıyabilir. Aynı zamanda çok boyutludur ve performansa etki eden birçok faktör vardır. Her tanım, bir kısım içerik ve kapsamı dışarıda bırakabileceğinden performansın tam bir tanımını yapmakta güçtür. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi açısından performans, “bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu” olarak tanımlanabilir. Çalışanın bir işi yaparken göstermiş olduğu performans, örgütün performansını da doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerin türü ne olursa olsun yöneticilerin en önemli fonksiyonlarından birisi çalışanların performans düzeyini arttırmaktır (Yılmaz ve Ünsar, 2007:36).

Literatürde performans ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Performans sözlük anlamı olarak “yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:57).

Performans; “bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini, nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır”. Birey ve grup performansı; “örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir”. Örgütsel performans ise “sistemin toplam performansı”dır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Bir örgüt ancak çalışanın gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Çöl, 2008:39).

Bir başka tanıma göre performans, “belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve alan yazında

işlevine göre “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramlarıyla ve bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu” şeklinde ifade edilmektedir (Helvacı, 2002:156).

Yine bir başka tanıma göre performans, “görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir” (Yılmaz ve Ünsar, 2007:36).

Performans; “çalışanı işini yaparken daha fazla çaba sarf etmeye zorlaması, verilen işi istenen standartlar ölçüsünde yerine getirebilme yeteneği gerektirmesi, işin bizzat çalışanlar tarafından yapılmasını öngörmesi, örgütü çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve uyuşmazlıkları önleyebilecek bir atmosfer oluşturmaya zorlaması, çalışanları talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya zorlaması gibi özelliklerinden dolayı günümüzdeki kuruluş yönetimleri tarafından benimsenen ve gereklilikleri yerine getirilmeye çalışılan bir kavramdır” (Özer, 2009:5).

İş performansı kavramı çalışanların işe yönelik etkinlikleri ile ilgilidir. Organizasyon verimliliğinin artırılmasında çalışanların performanslarının önemli bir etkisi bulunmaktadır (Turunç, 2010:253). İş performansı örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için temel bir olgudur. Nitekim örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek bireyler için gurur, beceri ve tatmin kaynağıdır. İş performansı daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar kazanma gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Yelboğa, 2006:200).

2.1.1. Performansı Belirleyen Faktörler

Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi çalışanlarının gösterdiği performans ile yakından ilişkilidir. Bu sebeple performansı belirleyen faktörler her örgüt için önemlidir.

İşletmelerin performansı yaptığı işin hakkını veren çalışanların yer aldığı organizasyonlar ile artırılabilir. Diğer taraftan yöneticilerin de çalışanlar ile daha kaliteli ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Yüksek kaliteli sosyal ilişkiler bireylerin istenmeyen kişilik özelliklerini nötralize eder ve performansı artırır (Kamdar ve Van Dyne, 2007:1295). Çalışanların performansını etkileyen çalışan dışında ve çalışana bağlı faktörler vardır. Performans bu faktörlerin uyumu sonucunda ortaya çıkar (Özdemir, 2007: 3-4).

Performansı belirleyen faktörler şöyle sınıflandırılabilir:

a. Örgütsel Faktörler

İşletmenin çalışma koşulları, fiziki koşullar ve örgüt amaçları ile bunlara bağlı olarak ortaya çıkan veya çıkabilecek olan tüm sorunlar çalışanların performans düzeyini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281). Örgütte uygulanan yönetim felsefesi, çalışanın yaptığı iş ve örgüt tasarımı da performansı belirleyen faktörlerdendir (Dicle, 1982:4-11).

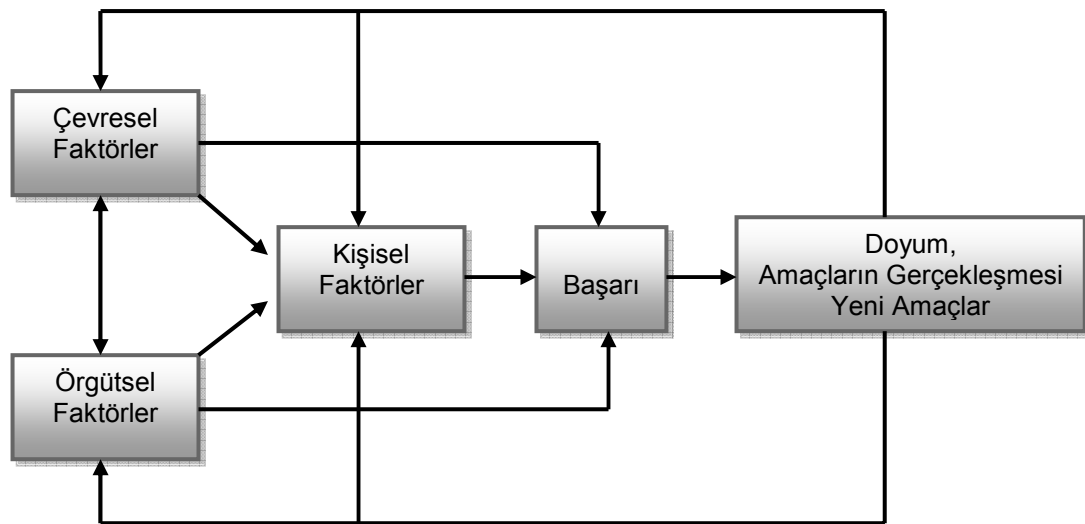
b. Kişisel Faktörler

Çalışanların performansını belirleyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler, yetenek gibi rekabet özellikleri ve algılar, tutumlar, istekler, yönelimler gibi psikolojik özelliklerden oluşmaktadır. Bireylerin iş

performanslarını etkileyen bireysel özelliklerin önemi, işin yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Ayrıca sahip olunan bireysel özelliklerin çokluğu iş performansına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281) Mesleki eğitim seviyesi, sorumluluk, motivasyon ve deneyim de performansı etkileyen kişisel faktörler arasında yer almaktadır.

c. Çevresel Faktörler

İçeriden ve dışarıdan gelebilecek her türlü baskı ve değişim performansı etkilemektedir. Performansı belirleyen çevresel faktörler; aile, kulüp, dernek gibi toplumsal etkenler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik etkenler, yasa ve yönetmelikler gibi siyasal etkenler ve eğitim, din gibi kültürel etkenlerden oluşmaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).



Şekil 2.1 : Performansı Belirleyen Faktörler ve Arasındaki İlişkiler

Kaynak : BAYKAL, Ülkü, "Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi S.B.E., Hastane Ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi, Doktora Tezi, İstanbul, 1994, s. 25.

2.1.2. Performansın Boyutları

İş performansının çok boyutlu bir yapı olduğu kabul edilmektedir. Performansın en çok dikkati çeken iki boyutu vardır. Bunlardan birincisi görev performansı diğeri ise bağlamsal performanstır.

Görev performansı, bir kişinin mesleği ve işi ile ilgili temel teknik beceri ve faaliyetlerini kapsamaktadır (Gül, 2007:324). İş performansı denilince sadece herhangi bir görevi başarı ile yerine getirmek anlaşılmalıdır. Bağlamsal başarıda ölçülmeli ve değerlendirilmelidir (Ertan, 2008:44). Bağlamsal performans yapılan iş için gönüllü olma, başkaları ile işbirliği içinde kural ve prosedürler izlenerek isteğe bağlı faaliyetler ile organizasyonu desteklemek, savunmak ve motivasyon gibi performans koşullarını içerir (Befort ve Hattrup, 2003:17).

Borman'a göre görev ve bağlamsal performans arasında iki önemli ayrım vardır. İlki; görev faaliyetleri genellikle farklı işler için farklıdır ancak bağlamsal faaliyetler farklı işlerde benzerdir. Gönüllü olmak, başkalarına yardım etmek ve diğer davranışlar tüm işler için olmasa bile çoğu iş için önemlidir. İkincisi; insanların bilgi, beceri ve yetenekleri genellikle görev performanslarının seviyesi için belirleyicidir. Bağlamsal performansın belirleyicisi ise iradeye dayanan ve niyetlilik / eğimlilikle ilgilidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:58). Hem görev performansı hem de bağlamsal performans örgütsel bir çıktıdır. Bu çıktının elde edilmesi ve örgütsel iklimin olumlu algılanmasını sağlayacak bir girdinin sağlanması gerekir (Tutar ve Altınöz, 2010: 205).

Motowidlo ve Van Scotter çalışmalarında, hem görev performansının hem de bağlamsal performansın genel iş performansına bağımsız olarak katkıda bulunduğu sonucunu bulmuşlardır. Aynı zamanda deneyim ile görev performansı arasındaki ilişkinin bağlamsal performansa göre daha yüksek seviyede olduğunu, kişiliğin ise bağlamsal performans ile ilişkisinin görev performansına göre daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994:475).

2.1.2.1. Görev (Task) Performansı Kavramı

Görev performansı, doğrudan örgütün teknik çekirdeğine katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştiren çalışanın, teknolojik sürecin bir parçasının uygulanması ya da dolaylı olarak ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmetleri sunması etkinliği olarak tanımlanabilir (Borman ve Motowidlo, 1997:99).

Görev performansı bir işi diğerlerinden farklı kılan, işin sabit görev ve sorumluluklarını ifade etmektedir. Görev performansının yüksek olmasında mesleki yeterlilik, çalışma ortamı, görev tanımı ve ahlaki nitelikler oldukça önemlidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:59). Mesleki beceriklilik, çabukluk ve mesleki bilginin yeterliliği de yine görev performansının yüksek olmasında etkilidir.

Görev performansı resmi iş tanımı içinde yer alan temel dönüşümlerin ve aktivitelerin gerçekleştirilmesine ilişkin performanstır (Akdoğan ve ark., 2009:380) ve daha çok işin uzmanlık ve teknik yönü ile ilgili olup bireyin kontrolü altındaki amaç yönelimli davranışlara işaret etmektedir. Görev performansı iki türdür:

- a. **Teknik-idari görev performansı:** Liderlikle ilgili olmayan görevleri (örgütlenme, planlama, kırtasiye, çıktı kalitesi, iş kararları gibi) içerir.
- b. **Liderlik görev performansı:** Motive etme, astları denetleme ve değerlendirme, insan ilişkileri ve insan yönetimini içermektedir. (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:59-60)

2.1.2.2. Bağlamsal (Contextual) Performans Kavramı

Bağlamsal performans, görev tanımı içerisinde yer almayan fakat görev performansını destekleyen ve birçok işletme için benzer olan, bireyin kişiliğinin ve niyetinin belirleyici olduğu davranışlardan oluşmaktadır.

Literatürde bağlamsal performans için kurumsal performans veya vatandaşlık performansı gibi ifadelerde kullanılmaktadır. Örgütsel davranışların hepsi örgüt içindeki işbirliği ve diğerlerine yardım etmeyi içeren bağlamsal performans ile örtüşmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:62). Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların örgütün fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak da tanımlanmaktadır (İplik, 2009:109).

Diğer bir tanımla bağlamsal performans, örgütteki tüm işlere katkı sağlayabilen ve görev tanımında yer alması gerekmeyen, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına faydası olan gönüllü davranışlardır. Bağlamsal performans, çalışanın örgütsel kural ve prosedürler hakkında bilgi sahibi olması, kendi görüşlerine ters düşse dahi bunlara uyması, örgüt içindeki diğer çalışanlara yardım etmesi, örgüt amaçlarına katkıda bulunması ve işin tamamlanması için ekstra çaba harcaması gibi çeşitli aktiviteleri içermektedir (Akdoğan ve ark., 2009:380).

Bağlamsal performans içinde; çalışanın mesleğine olan sevgisi, ilgililik, saygı ve sevginin yeterliliği, sabırlılık, azimli ve sebatkar oluş, mesleki memnuniyet, işi yerine getirirken gerekli özen ve dikkate sahip olma, anlayış ve hoşgörüyü sahip olma, sorumluluk duygusu, samimiyet, yardımseverlik, enerjik ve sevimli olma, işini yaparken kendi başına karar verebilme, sosyal ilişkilerinin düzeyi, dürüst ve güvenilirlik, kibar ve güler yüzlülük, temizlik ve düzenlilik ile çalışma arkadaşları ile uyum ve işbirliği içinde olunması gibi çalışanın performansını belirleyen özellikler bulunmaktadır (Ertan, 2008:45).

Yapılan araştırmalarda bağlamsal performans davranışları gösteren bireylerin örgüt içindeki performanslarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003:118, Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:62). Bağlamsal performansın iki boyuta ayrıldığı ileri sürülmüştür. Bunlar:

a. İŖe Adanma

Kuralları takip etme, sıkı çalışma, işte sorunları özmem için inisiyatif alma gibi bireysel disipline dayalı davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama işe adanma öğelerinin; bağlılık ve motivasyon gösterme, çaba ortaya koyma gibi davranışları da içermektedir.

b. Kişilerarası Yardımlaşma

İlişkileri onarma ve oluşturmada, insanları sıkıntıdan kurtarmada, rahatlatmada, işbirliğini özendirmede, başkalarını dikkate almayı arttırmada, Ŗefkat ve duyarlılığın ifadesinde yardımcı olan davranışları içermektedir (Özdevecioğlu ve Kanığür, 2009:62-63).

2.1.3. Performans Yönetimi Sistemi Kavramı

2.1.3.1. Performans Yönetimi Sistemi: Tanımı ve Önemi

Performans yönetim sisteminin varlığı çalışan motivasyonu için gerekli bir unsurdur. Ancak sistemin insanlarda istenen etkiyi bırakabilmesi için gelişim, iletişim ve istenilen davranışlarla karşılıkları arasında dengenin kurulduğu bir süreç olarak ele alınması, diğer insan kaynakları alt süreçleri ve sistemleri ile desteklenmesi gerekmektedir (Ferecov, 2003:133).

Örgütlerde arzu edilen düzeyde bir etkinliğin sağlanabilmesi için performansın yönetilmesi zorunludur. Performans yönetimiyle çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve genel anlamda mesleki yetkinliği artırılmaya çalışılır. Performansın belirlenebilmesi ve yönetilmesi için, öncelikle ölçülebilir ve yönetilebilir standartların oluşturulması gerekir. Tüm kurum ve kuruluşlarda her türlü örgütsel kaynağın yönetilmesi mümkün olduğu gibi örgütsel

kaynakların etkin kullanımı anlamına gelen performansın da ölçülmesi ve yönetilmesi mümkündür (Tutar ve Altınöz, 2010:203).

Performans yönetiminin çalışana ve yöneticilere farklı şekillerde katkısı bulunmaktadır. Çalışan boyutunda; çalışanın kendisinden tam olarak ne beklediğini, belirlenen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yönetici ile var olan durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunar. Yönetici boyutunda ise yöneticinin; çalışanından görev çerçevesinde beklentilerinin net ve açık bir biçimde farkında olmasını, çalışanına daha yapıcı ve objektif geri bildirimler vermesini, daha etkin rehberlik yapmasını, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması ve astları ile ilişkilerinin daha verimli olması yönünde katkılar sağlar.

Performans yönetimi sistemi, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkaracak şekilde motive edilerek onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayan sistematik bir yönetim yaklaşımıdır (Işığışık, 2008:1). Performans yönetimi, “örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir” (Altıntaş, 2008:4).

En geniş tanımıyla Performans yönetimi, “gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda çalışanın ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve çalışanın bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmaları ile yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yöneltmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir” (Canman, 1995:120).

Performans yönetimi örgütler tarafından değişik amaçlar için kullanılır. Bazı örgütler çalışanlarının gelişimi için, bazıları çalışanlarının ücretlerini belirlemek için, bazıları ise çalışanlarının performanslarını belirlemek için kullanır (Cemaloğlu, 2002, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm> 23.09.2011)

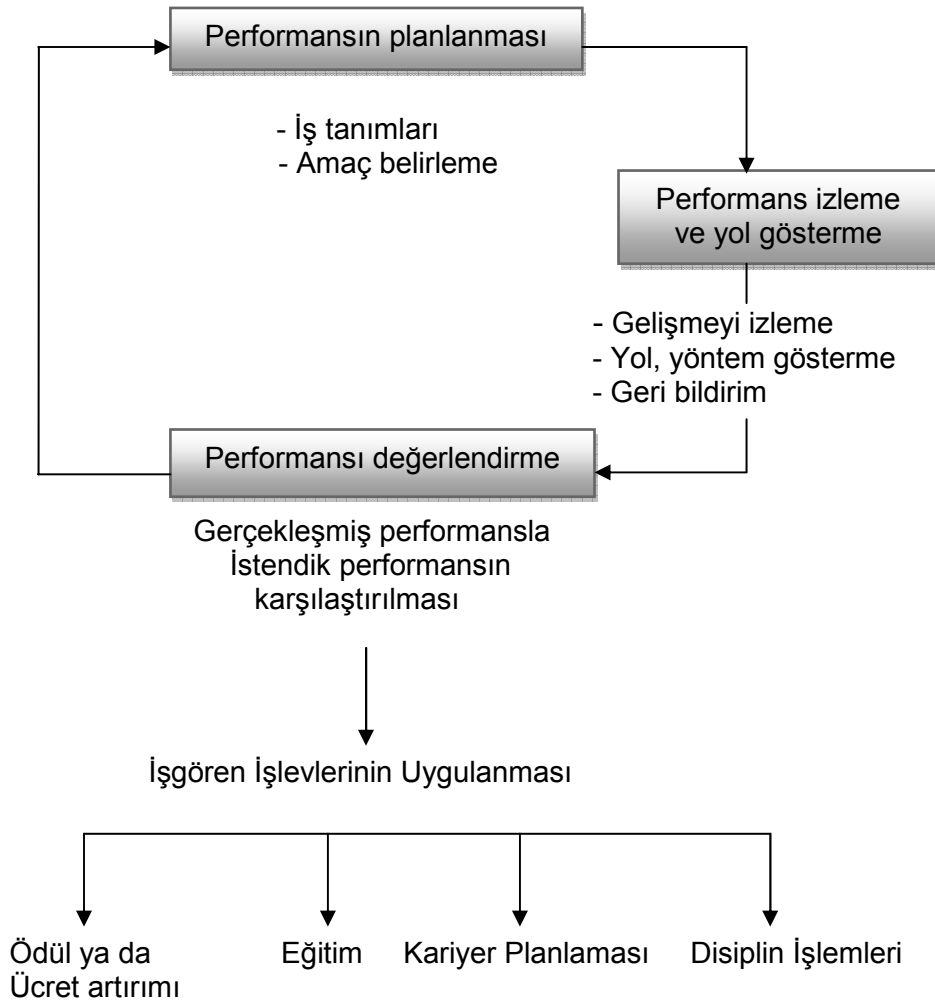
2.1.3.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Performans yönetiminin genel olarak amacı; örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Canman, 1995:120). Amaç sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmeler ile gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşım ile yükseltmektir (Bayram, 2006: 47).

Performans yönetiminin bazı farklı amaçları da olabilir. Bu amaçlar:

- Çalışanların eğitim açıklarının olup olmadığını tespit etmek,
- Çalışanların beceri envanterlerini çıkarmak,
- Çalışanların tayin, terfi, nakil, ücret gibi özlük hakları ile ilgili düzenlemeler yapmak ve
- Kurumun genel performans durumunu belirlemektir (Tutar ve Altınöz, 2010:203).

Performans yönetimi sürecinin bütünleşmiş bir tek süreç olarak uygulamada yer alması durumunda daha etkili ve başarılı olabileceği ileri sürülmektedir. Nitekim performans yönetimi süreci Şekil 2.2'de böyle bir bütünlük içinde bir döngü modeli olarak gösterilmektedir.



Şekil 2.2 : Performans Yönetimi Süreci-Bütünleşmiş Bir Döngü Modeli

Kaynak : CANMAN, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No: 260, 1. Baskı, Ankara, 1995, s. 121.

2.1.4. Performans Değerlendirme Kavramı

2.1.4.1. Performans Değerlendirme: Tanımı, Önemi ve Gelişimi

Performans değerlendirme, örgütsel etkinliğin ölçülmesinde ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Performans değerlendirme sistemi örgüt içinde çok yönlü iletişimi sağlayarak kişisel gelişimi sağlamalı ve örgütsel gelişime katkıda bulunmalıdır (Yatkın, 2008:6). Performans değerlendirme, çalışanların daha iyi tanınmasında bir araç olarak göze çarpmaktadır. Eğer çalışanları nelerin motive ettiği belirlenebilirse onlardaki gizli potansiyel keşfedilebilir. Bu durum ise çalışanların bütün yaratıcılıklarını işe yönelik olarak ortaya koymasını sağlayacaktır (Bayram, 2006:49).

Performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda “başarı değerlendirme”, “yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye” ve “sicil” gibi isimler şeklinde kullanıldığına tanık olunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:160).

Performans değerlendirme ile ilgili olarak birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları;

Performans değerlendirme “bir çalışanın yapmakla yükümlü olduğu görevindeki etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansı ölçmeye imkân sağlayan bir süreçtir” (Kıngır ve Taşkiran, 2006:197-198).

Performans değerlendirme, “kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmaları, etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir” (Fındıkçı, 2000:297).

Bir başka açıdan performans değerlendirme, “çalışanın kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir” (Can ve ark., 2009:228).

Sabuncuoğlu'na göre ise performans değerlendirme genel bir tanı içinde; çalışanın görevindeki başarı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Sabuncuoğlu, 2000:160).

İşletmelerde karşılaşılan önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun saptanmasıdır. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri bireyden bireye farklılık gösterir. Örgütlerde insan kaynaklarından en yüksek verimin elde edilmesi için çalışanların yetenekleri yakından izlenmeli, kendini geliştirme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:159-160).

İşletmelerde yönetimin temel görevi örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyinin ya da en başarılı olanın ne olduğu, yönetimin performans değerlendirme konusundaki anlayışına bağlı olarak şekillenir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:104).

Performans değerlendirme hem yönetici hem de çalışan açısından büyük önem taşımaktadır. Yönetici, örgütün verimli çalışmasını gerçekleştirmek için hizmetin gerekli gördüğü nitelikte çalışan almak, eldeki çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için eğitim imknları sağlamak ve başarılı olan çalışanlarını yükseltmek yani onları yetki ve sorumluluğu daha fazla olan görevlere getirmek ister. Bunun için de herkesin yeterlilik derecesinin değerlendirme işlemi ile ortaya konması büyük önem taşımaktadır. Değerlendirme, alışanlar açısından da önem taşımaktadır. Çalışanlar çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışan ile çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayırım gözetilmesini ister ve bekler. Çalışanlar bu tür ruhsal gereksinimleri karşılandığı ölçüde örgüte bağlanır ve verimleri artar. Bunun yanında başarı derecesi hakkında bilgisi olan çalışan kendini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağı kazanır (Canman, 1993:4).

Endüstriyel anlamda ilk performans değerlendirmesinin 1800'lerin başında Robert Owen tarafından İskoçya Lanark'da pamuk işleme fabrikalarında uygulandığı belirtilmektedir. İşletmelerde, çalışanların performanslarının sistematik bir şekilde değerlendirilmesine 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'deki kamu kurumlarında başlamıştır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:104). Bunu takiben özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak idari amaçlı kullanımın yanı sıra insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal ihtiyaçlara hizmet etmek amaçlı da kullanılmaya başlanmıştır. Cleveland ve arkadaşları 1989 yılında yaptıkları bir çalışmada performans değerlendirme bilgilerinin en çok kullanıldığı dört alanı belirlemiştir. Bu alanlar:

- Kişiler arası karşılaştırma gerektiren konular (*ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma*),
- Çalışanın kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren konular (*geri bildirim, bireysel eğitim, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi*),
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (*hedef belirleme, insan gücü planlaması*) ve
- Doküman oluşturma (*çalışan kararlarının dokümantasyonu ve yasal yükümlülüklerin karşılanması*) olarak belirtilmiştir (Topuksak ve Kublay, 2010:13).

Performans değerlendirmeye ilişkin Türkiye'deki uygulamalar ise ilk kez kamu kesiminde başlamıştır ve yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, çağdaş yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir (Gavcar ve ark., 2006:32). Ülkemizde ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb.

kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Bulut, 2004, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> Erişim: 25.09.2011).

İşletmelerde çalışanların performansının düşük olmasının başlıca sebepleri şu şekilde özetlenebilir:

- Eğitimin yetersizliği ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama,
- Kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların istihdam edilmesi),
- Takdir ve ödüllendirmenin yetersizliği,
- Görev tanımlarının açık olmaması,
- Katılımcı yönetimin yetersizliği,
- Aşırı iş yükü ve stres,
- Gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği,
- Çalışanlara insan olarak değer vermeme,
- Yetersiz araç, gereç, iş emniyeti ve donanım,
- Şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs.),
- Maddi, duygusal ve ruhsal sorunlardır (Özer, 2009:20).

2.1.4.2. Performans Değerlendirmenin Gereği ve Yararları

İşin konusu, çalışanın düzeyi, işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. İnsan sosyal bir varlık olmakla birlikte çevresiyle sürekli ve sistemli bir alışveriş içindedir. İnsanlar diğerleri ile olan ilişkilerinde kendileri ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyarlar. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olmakla birlikte kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi ve çalışanların motivasyonu bakımından önemlidir (Fındıkçı,

2000:299-300). Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin yararlarını;

- a. Değerlendirenler (yöneticiler),
- b. Değerlendirilenler (çalışanlar) ve
- c. İşletmeler açısından yararlar olarak üç grupta sıralayabiliriz.

a. Değerlendirenlere (Yöneticilere) Sağladığı Yararlar:

- Çalışan ve yönetici arasındaki ilişki ve iletişimi güçlendirir.
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve çalışanların eğitim ihtiyaçlarının ortaya konmasını sağlar.
- Mevcut ve olabilecek potansiyel sorunların ortaya çıkarılmasını sağlar.
- Astların daha yakından tanınması ile yetki devrini kolaylaştırır (Tengilimoğlu ve ark., 2009:323),
- Bireylerin ve örgütün performansını iyileştirir (Coşkun, 2009, <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi>, Erişim:18.09.2011).
- Gelişme gereksinimlerinin ortaya çıkarır.
- Gizilgücün ortaya konmasını sağlar.
- Hizmet birimi - örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırır.
- Değerlendirme ve düzeltici önlemler için bolca fırsat sunar.
- İş doyumunu artırmaya ve çalışanların tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgiler sağlar.
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazandırır (Canman, 1993:35).

b. Değerlendirilenlere (Çalışana) Sağladığı Yararlar:

- Çalışanın kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırmasını sağlar.
- Çalışma ilişkileri iyileştirir.
- Çalışanın işten elde ettiği doyumun ve kendine güven duygusunun artmasını sağlar.
- Çalışana örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı sağlar.
- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyacın görülmesini sağlar (Coşkun, 2009, <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi>, Erişim:18.09.2011).
- Çalışanların kendileri ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini öğrenme imkanı sunar (Tengilimoğlu ve ark., 2009:323).

c. İşletmeye Sağladığı Yararlar:

- Bireylerin ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesini sağlar.
- Karlılığın ve verimin arttırılmasını sağlar.
- Hizmetin kalitesinin arttırır.
- Çalışan devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesini sağlar.
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarını daha güvenilir hale getirilmesine olanak sağlar.
- Eğitim bütçesinin yapılmasını kolaylaştırır.
- Eğitim etkinliklerini değerlendirme yeteneğini arttırır.
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı ve doğru olarak değerlendirilmesini sağlar.
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı değerlendirilir.
- Kısa soluklu (vadeli) gereksinmelere uyarlanma yeteneği kazandırır.
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu hale getirmede daha yetenekli hale gelmesini sağlar (Canman, 1993:36-37).

- İşletme düzeyinde motivasyona yönelik ihtiyaçların görülmesini sağlar (Coşkun, 2009, <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi>, Erişim:18.09.2011).

Her örgütün yöneticileri ilgili tarafından tasarlanan ve derlenen performans değerlendirme sonuçlarına göre kararlar alırlar. Performans değerlendirme sistemleri her dönemde uzman çalışma düzeyinin artırılmasını kolaylaştırır ve alınan kararlar çalışanların memnuniyet ve rızasının artmasını sağlar (Javadi, 2011:843).

2.1.4.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmesinin amaçları genel olarak değerlendirme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplanabilir.

a. Değerlendirme amaçları; ücretleme, ödüllendirme, yükseltme, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir.

b. Geliştirme amaçları ise; yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi, geri bildirim, insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir (Can ve ark., 2009:228). Performans değerlendirmenin amaçları özet olarak şöyle sıralanabilir:

- İnsan gücü planlaması için çalışan envanteri hazırlamak,
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini saptamak,
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Yeterliliği esas alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Örgütün ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek,
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,

- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine olanak sağlamak ve motivasyonlarını arttırmak,
- İşte başarısızlığı kesinleşen çalışanları işten uzaklaştırmak (Sabuncuoğlu, 2000:161),
- Yapılacak ücret artışları, prim ve kar'a katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
- Yeni çalışanları denetlemek,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışan moralini yükseltmek,
- Çalışanların kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamaktır (Tengilimoğlu ve ark., 2009:322-323).

Yukarıda belirtilen unsurlarla birlikte performans değerlendirmenin amacını; örgütte çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların üstler tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesi şeklinde de ifade etmek mümkündür (Bayram, 2006:51).

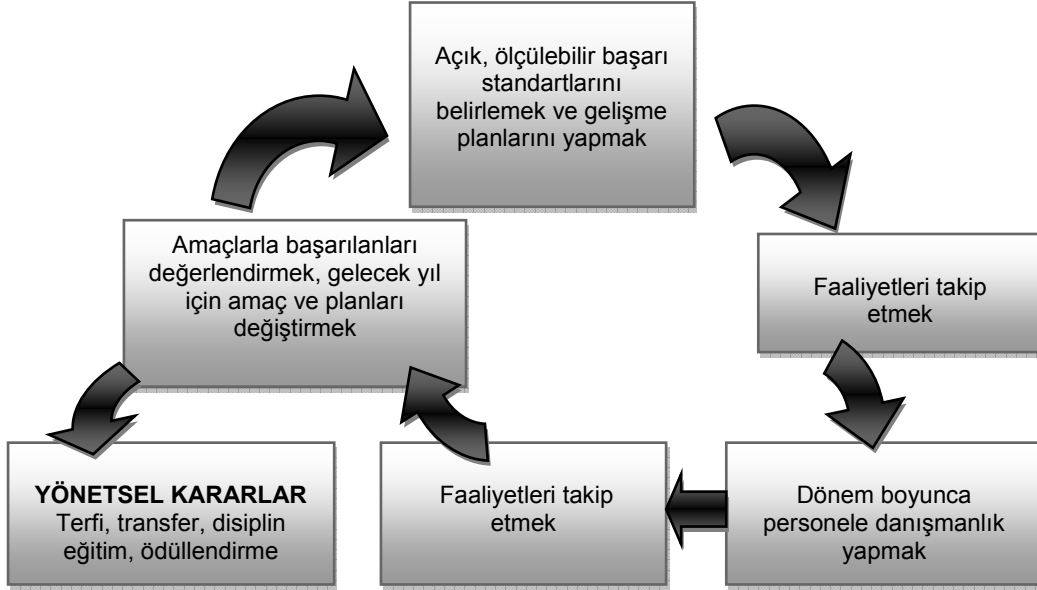
2.1.4.4. Performans Değerlendirme Süreci

Örgütlerde performans değerlendirme yöntemleri örgütler gibi sürekli değişim ve gelişim içindedir. Ancak hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılması, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır (Tengilimoğlu ve ark., 2009:324).

Performans değerlendirme süreci, başarı standartlarının belirlenmesi ve gelişme planlarının hazırlanması ile başlamaktadır (Can, 2009:230).

Standartların başarılı olabilmesi için spesifiklik, ölçülebilirlik, ulaşılabilirlik ve gerçeklik ölçütlerini taşımaları gerekmektedir (Tengilimoğlu ve ark., 2009:324). Bu aşamada yöneticiler astlarının iş tanım ve iş gereklerini inceleyerek, iş performanslarını ölçmede kullanılacak kriterleri belirlemektedir. Bu kriterlerin iş ile ilgili olması ve ölçülebilir nitelikte olması büyük önem taşımaktadır. İkinci aşamada yöneticiler, astların yaptığı işlerin miktar ve kalitesi, müşterilerle ilişkileri, çalışma arkadaşları ile ilişkileri, devamsızlık durumu gibi iş başarısını etkileyen tüm hususları izlemektedir. Üçüncü aşamada yöneticiler her gün topladıkları verileri gözden geçirerek, gelişmeler hakkında astlarına bilgi vermeye başlarlar. Astlarını başarılı olmaları için hangi konulara dikkat etmeleri gerektiği konusunda uyarılarda bulunurlar ve ortaya çıkan istenmeyen durumların veya problemlerin çözümünde onlara danışmanlık yaparlar. Son aşamada ise belirli dönemde elde edilen sonuçlar planlanan sonuçlar ile karşılaştırılarak personelin performans değerlendirmesi biçimsel olarak yapılır. Performans değerlendirmesi sadece geçmiş dönemdeki değil gelecek dönemdeki başarı standartlarının da belirlenmesini gerektirir. Böylece yeniden birinci aşamaya dönülür ve bu süreç yenilenir (Can, 2009:229:230).

Performans değerlendirme sürecinde birçok etken çalışanların sürece dair algıları üzerinde etkili olmaktadır. Değerlendirme formlarının formatının bile değerlendirme sürecinden memnun olma ve değerlendirme sonrasında gösterilen iş performansı üzerinde etkisi olduğunu gösteren bulgular bulunmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçeğin geliştirilmesine çalışanların katılımının sağlanması çalışanların performans değerlendirme sürecine daha olumlu yaklaşımlarını ve süreci daha adil olarak algılamalarını sağlamaktadır (Başbuğ ve Ünsal, 2009:2).



Şekil 2.3 : Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak : CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin, YILDIRIM, Selami, **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Yayın Dağıtım, 6. Baskı, Eylül 2009, s. 229.

2.1.4.5. Performans Değerlendirmecileri Belirleme Süreci

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı örgütün yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda değişik alternatifler sunulabilir (Coşkun, 2009, <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi>, Erişim:18.09.2011). Bu alternatifler:

a. Kendi Kendini (Öz) Değerlendirme

Kendi kendini değerlendirme, çalışanın kendisini genel olarak gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Burada amaç kişilerin kendilerinin iş performanslarına yönelik düşüncelerinin belirlenmesidir (Fındıkçı, 2000:307). Çoğunlukla bu gibi değerlendirmelerde kişi performansını sayısal değerlerle değil sözel ifadelerle ayrıntılı tanımlamalar yaparak ve standartlardan sapmaların nedenlerini açıklayarak değerlendirir. Yöneticilerin çoğu çalışanların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile onların görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğuna inanmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007:47).

b. Üstler Tarafından Değerlendirilme

Performans değerlendirmede en sık kullanılan yöntemdir. Üstler denetimleri altındaki çalışanı sürekli izlediğinden ve çalışanla beraber olduğundan onun iş başarısını da en yakından bilecek ve takdir edebilecek kişilerdir. Üstlerin görüşlerine dayalı performans değerlendirmede üstlerin tarafsız olması çok önemlidir (Fındıkçı, 2000:308).

c. Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirilme

Bu yöntemde; çalışan uzmanları ve ilgili yöneticilerden oluşan bir grup çalışanın durumlarını inceleyerek değerlendirme formlarını doldururlar. Bu yöntem değerlendirmeyi yapan grubun kimlerden oluştuğuna bağlı olarak ikiye ayrılır:

I. Yerinde İnceleme ve Gözleme Yöntemi

Bu yöntemde; değerlendirme formları çalışanın performansını işbaşında izleyen uzmanlarca doldurulur ve çalışanın en yakın amirine verilir. Böylece, bu yöntem hem yöneticileri değerlendirme formlarını doldurmak külfetinden kurtarmakta, hem de onların kişisel önyargılarının değerlendirmeyi etkilemesini önlemektedir (Canman, 1993:24).

II. Yönetim Grubunca Yapılan Değerlendirme Yöntemi

Bu yaklaşıma göre değerlendirme; birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerlendirme işini yapan kişi en yakın amir olmasına karşın diğer üst yöneticiler de değerlendirmeye katılırlar. Bu tip değerlendirmelerin büyük bir kısmının bağımsız olarak yapılmasına rağmen bir ya da daha fazla üst'ü kapsasın veya kapsamasın değerlendirmeler bazen bir grup ya da komite tarafından yapılmaktadır (Bingöl, 1990:177). Sağladığı en büyük yarar değerlendirmeye etki eden önyargıların en alt düzeye indirilmesidir (Canman, 1993:24).

d. Astların Üstlerini Değerlendirmesi

Performans değerlendirmede yeni yeni kabul gören bu yöntemde göre çalışanın performansının belirlenmesinde astların görüşlerine başvurulmaktadır. Üstlerin değerlendirmelerinde subjektif ve taraflı olabildiği buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha objektif değerlendirebilecekleri görüşü bu yöntemin özünü oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2000:308). Yöntemin başarısı, yöneticilerin astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine inanmalarına bağlıdır (Canman, 1993:25).

e. İş Arkadaşları (Eş Düzeyliler) Tarafından Değerlendirme

Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenebilir (Sabuncuoğlu, 2000:167). Bu yöntem; personelin performansını en iyi şekilde değerlendirebilecek kişinin onunla beraber çalışan kişi olduğu düşüncesinden ortaya çıkmıştır (Canman, 1993:25). Bu kapsamda çalışma arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer çalışma arkadaşları ile yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Ancak kişi ve arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının çok yüksek olacağı da unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:168).

f. Müşteriler Tarafından Değerlendirme

Çalışanın değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterilerin değerlendirmesine bir form aracılığıyla sunulabilir (Sabuncuoğlu, 2000:168). Günümüzde müşteri memnuniyetine yönelik amaçlar büyük öneme sahip olduğundan müşterilerin ilişkide buldukları çalışanların özellikle tutum ve davranışları hakkındaki değerlendirmeleri dikkate alınmaktadır (Bingöl, 2003:288-289). Müşteri ile çalışan arasında iletişimin iyi olması, müşterinin çalışanın olumsuz yönlerini söylememesi yöntemin bir sakıncası olarak görülebilir (Yılmaz ve Ünsar, 2007:48).

g. 360 Derece Performans Değerlendirme

Çoklu değerlendirmenin tek bir kaynaktan sağlanan bilgilerle kıyaslandığında daha güvenilir ve geçerli olduğu 1930'lu yıllardan beri bilinmektedir (Kara, 2009:56). 1990'lı yıllardan itibaren özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından kullanılmaya başlanan ve birçok açıdan avantajlı bir yöntem olarak görülen “360 Derece Performans Değerlendirme” yöntemi değerlendirmenin yöneticiler, iş arkadaşları, astlar, kendi/öz ve müşteriler gibi birçok yerden bilgi toplama anlayışına dayanmaktadır (Topuksak ve Kublay, 2010:23).

360 derece performans değerlendirme süreci, bireylerin birbirlerine geribildirim vermesine imkan sağladığından ve bireylerin gelişime açık yönleri hakkında bilgi sağladığından gelişimi destekleyici bir süreç olarak görülmektedir (Kara, 2009:56). 360 derece performans değerlendirmesinde amaç; çalışanın yöneticiler, proje yöneticileri, iç ya da dış müşteriler tarafından doğrudan ya da dolaylı bir rapor aracılığıyla değerlendirilmesi ve performansın çok yönlü bir şekilde ortaya konmasıdır. Bu yöntem tüm iş ilişkilerinde çalışanın ne derecede başarılı olduğunu ortaya koyar (Can ve ark., 2009:250). Klasik performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık bu yöntem çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır (Bayram, 2006:52).

Sistem değerlendirme aracı olmasının yanında; planlama yapma, motivasyon sağlama, veri saklama, takım çalışmasının etkinliğini artırma, bireyi ve örgütü geliştirme aracı olarak da kullanılmaktadır (Akı ve Demirbilek, 2010:85).

2.1.4.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman önemli bir sorun olmuştur. Bu nedenle örgütler kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır (Tengilimoğlu ve ark., 2009:325). Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasında örgütler; amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar (Bayram, 2006:51). Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmakla birlikte genellikle klasik ve çağdaş yöntemler olarak ele alınmaktadır.

A. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılar duruma gelmiştir. Bu yöntemler çalışanın belirli bir dönem izlenmesi ve yaptığı işin sonuçlarının görülmesine bağlı olarak değerlendirmesini yapmada kullanılan ve değerlendirmeyi de her çalışan için ayrı ayrı yapan bir yaklaşım içindedir (Yılmaz ve Ünsar, 2007:39).

Klasik yöntemlerin ortak özellikleri arasında değerlendirmelerin gizliliği, çalışanın çalışma yaşamında gösterdiği performanstan çok kişiliklerinin değerlendirilmesi, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine katılamamaları, değerlendirmelerin sübjektif ölçütlere dayandırılmış olması, değerlendirmelerin çoğu kez baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına yönelik olması sayılabilir (Canman, 1993:20-21). Başlıca klasik performans değerlendirme yöntemleri şunlardır:

a. Grafik Dereceleme Yöntemi

En eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeği türüdür. Başlıca özelliği bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Bu yöntemle göre değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenir (Bingöl, 1990:178). Formda yer alan başlıca nitelikler:

- İşin kalitesi (*mükemmellik, temizlik*),
- İş hakkında bilgi (*işe ilişkin gerçekleri ve etkenleri bilme*) ve
- Kişisel nitelikler (*güvenilirlik, amirlerine karşı tutum, anlayış, dış görünüş, çalışma isteği, tasarrufa riayeti, yönetme yeteneği, devam durumu, inisiyatifi, bağımsızlığı ve işbirliği*) gibi özelliklerdir (Yüksel, 1997:169).

Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından “en önemli” görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelenmesi esasına dayanır (Bingöl, 1990:178). Grafik ölçekte yer alan ölçekler “üstün başarılı”, “başarılı”, “iyi”, “orta”, “yetersiz” gibi sıfatlarla gösterilmektedir (Canman, 1995:156).

b. Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde öncelikle değerlendirmede dikkate alınacak nitelikler belirlenir daha sonra bu niteliklere göre çalışan en başarılı olandan başarısız olana doğru hazırlanan bir tabloya yerleştirilir. Uygulaması kolay, kısa zamanda ve az maliyetle gerçekleştirilebilen bir yöntemdir. Sonuçta tüm çalışanlar en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanmış olur (Tengilimoğlu ve ark., 2009:325).

c. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntem sıraya koyarak değerlendirme yöntemi kadar bazen de ondan daha çok güvenilir sonuçlar verebilen bir yöntem olarak sayılmaktadır. Ancak değerlendirilecek kişi sayısı çok olduğunda yöntem çok zaman alıcı ve yorucu olmaktadır (Canman, 1995:160).

İkili karşılaştırma yönteminde çalışanların isimleri bir kağıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her çalışan diğer çalışan ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan çalışanın isminin karşısına veya kartına bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm çalışanlar için tamamlandıktan sonra ismi karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre çalışanlar sıralanır (Can ve ark., 2009:237).

d. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Yöntem istatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanır. Tekniğin esasını teşkil eden varsayım bir örgütte çalışanların çok küçük bir grubunun çok başarılı, yine çok küçük bir grubunun çok başarısız olacağı, diğerlerinin ise bu iki grup arasında “orta”, “ortanın biraz üstünde” ve “ortanın biraz altında” kalacağıdır. Yöneticiden çalışanını başarılarına göre en başarılıdan en başarısıza doğru, normal dağılım eğrisindeki %10, %20, %40, %20, %10 oranlarına göre “çok başarılı”, “başarılı”, “orta”, “ortanın altı” ve “başarısız” gruplarından birine yerleştirerek değerlendirmesi istenir (Yüksel, 1997:174-175).

e. Kompozisyon (Serbest Anlatım) Yöntemi

Değerlendirilecek olan kişinin nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri hakkında bir ya da birkaç paragraflık bir kompozisyon hazırlanması istenir. Kompozisyon usulü “Çalışanı yakından tanıyan kişilerden sözlü ya da yazılı olarak doğru ve açıklayıcı nitelikte bilgiler toplamak, çoğu kez biçimsel (resmi) değerlendirmeler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yoldur” varsayımına dayanmaktadır (Canman, 1995:155-156).

f. Kritik Olay Yöntemi

Yöntem genellikle rutin çalışan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine çalışanın yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlendirmenin sadece bu kritik olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle kalite kontrolü, çalışanın denetlenmesi ve örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir. Her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerlendirme sürecinde değerleyici her bir kategorideki iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir (Yılmaz ve Ünsar, 2007:40-41).

g. Zorunlu Seçme Yöntemi

Bu yöntemde değerleyiciden değerlendirme formunda yer alan ve her birlik, ikilik, üçlük ve dörtlük cümlelerden oluşan cümle gruplarından kendince çalışana en iyi uyan cümleyi veya cümleleri seçmesi istenir. Cümleler çalışan uzmanları tarafından değerlendiricinin hangi cümlenin en etkin çalışanı tanımladığını kolaylıkla ayırt edemeyeceği biçimde birbirine yakın şekilde hazırlanmaktadır. Cümlelerin karşılığı olan puanları yalnızca çalışan

uzmanları bilmekte değerleyici bilmemektedir. Böylece yöneticilerin peşin yargılarının etkisi ve önceden öngördükleri belli bir puana erişme çabaları engellenmiş olmaktadır (Yüksel, 1997:170).

h. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntem bir grup işi tanımlamaya yönelik olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirmeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümleden çalışana en uygun olanı işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye tabi tutulur. Her cümlenin veya kriterin önemine göre belirli ağırlıklı puanlar verilebilir. Puanlamanın dışında istenirse her cümlenin karşısında “her zaman”, “bazen” ve “hiçbir zaman” gibi ayrıştırılmış üçlü dereceler oluşturulabilir (Sabuncuoğlu, 2000:186).

ı. İş Boyutu Ölçeği

Çalışan doğrudan işine göre değerlendirilmek isteniyorsa grafik değerlendirme veya derecelendirme tekniklerinin karışımı şeklinde ortaya çıkan iş boyutu ölçeği ile analiz edilebilir. Bu ölçek puanlı olarak uygulanıp kişilerin birbirlerine göre derecelendirilmesine olanak verir. İş boyutu ölçeği istenirse puanlı hale getirilebilir. Seçenek puanları çok iyi için “5”, çok zayıf için “1” olarak düşünülmelidir. Ölçek işin yapısına uydurulmak istendiğinde işin boyutlarına ağırlık vermekte mümkündür.

Bu yolun seçilmesi halinde işin çok iyi analiz edilmesi gerekir ve her iş grubuna göre iş boyutlarının ağırlığının toplam 100 üzerinden dengeli bir biçimde çıkarılması gerekir. Bu yöntem her iş grubuna kolaylıkla uygulanır. Kişilerin birbirlerine göre derecelendirilmesine olanak sağlar.

Kriterlerin belirlenmesi ve değerlendirilenin analizinin kolay yapılamaması ölçeğin kullanılmasını zorlaştırır (www.genbilim.com. Erişim: 02.10.2011).

i. Tanımlayıcı, Metin Tipi Değerlendirmeler

Değerlendirici çalışanın başarılı ve başarısız yönleri ile güçlü ve zayıf yönlerini yazarak tespit eder. Ayrıca bazı önerilerde de bulunabilir. Yöntemin en zayıf yönü değerlendirmede kullanılan standartların değişiklik göstermesidir. Ayrıca öznel değerlendirme ve yargılara da açıktır (Gavcar ve ark., 2006:35).

B. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çağdaş yöntemler klasik yönetimlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlendirmeyi bütün yönleri ile gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla geliştirilmiştir. Performans değerlendirmenin rutin bir işlem olmaktan çıkması ve vazgeçilmezliği çağdaş yöntemler tarafından sağlanmaya çalışılmıştır (Yılmaz ve Ünsar, 2007:43).

Çağdaş yaklaşımın temelini bireyin değil onun yapmış olduğu işin (performansın) değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Değerlendirme dışı değil örgüt içine dönüktür. Değerlendirilecek olan iş-insan ya da yalnızca görev sırasındaki ast-üst ilişkisidir. Ast ile üst bir araya gelmek zorundadır. Üstün sorumluluğu en az astı kadar önem kazanmıştır (Canman, 1995:154). Günümüzde kullanılan çağdaş performans değerlendirme yöntemleri şunlardır:

a. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi; performansı kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektir (Canman, 1993:29). Amaçlara göre yönetim tekniğinde çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elemanı tek başına değerlendirmek esastır. Başka planlama stratejileri ile de kolaylıkla birleştirilebilir.

Amaçlara göre yönetim çalışanların gelecekteki performansları üzerinde odaklanır. Yöneticilere ve çalışanlara performansın iyileştirilmesi ve çalışanların gelişmesinin sağlanması için neler yapmak gerektiğini tartışma fırsatı verir. Performans hedeflerini tartışmak olumlu bir yaklaşım gerektirdiğinden yönetici gerektiğinde çalışanlara önerilerde bulunabilir (Tengilimoğlu ve ark., 2009:327).

b. Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi (BARS)

Psikolojide davranışçı akımın yaygın kabul gördüğü dönemde performansın davranışsal düzeyde değerlendirilmesini hedefleyen yöntemler de geliştirilmiş ve uygulamacılar tarafından hızlı bir şekilde benimsenmiştir (Ferecov, 2003:8). Davranışsal değerlendirme ölçeği performans değerlendirme sonuçlarını astların kendilerini geliştirmede kullanmalarına imkan sağlar. Bu yöntem yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır (Can ve ark., 2009:245).

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kullanarak etkili olan ve olmayan davranışları belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha nesnel olarak tasvir edilebilmektedir. Fakat bu ölçekler çalışanları çeşitli kişilik özelliklerine sahip olmamalarına göre değil spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebileceklerine göre değerlendirmektedir. Değerlendirme formunda beklenen davranışın yazdığı

bir metin ve bir ölçek bulunmaktadır. Formun en üstünde kabul edilebilir ve en altında ise kabul edilemez davranışlar belirtilir ve bu davranışlara performansın göstergesi olarak puanlar verilir. İşletmelerde mevcut olan her iş için davranış boyutu ve ölçek geliştirmeye çalışılması zorunluluğu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007:45).

c. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Bu yöntemde çalışanın geçmişteki performansının gelecekteki performansının en güçlü belirtisi olduğu varsayımına dayanılmaktadır. Günümüzde özel ve kamu kesimindeki birçok örgüt yükseltilmesi düşünülen çalışanları, yöneticilik görevlerinde birlikte çalışacakları kişilerle işbirliği yapabilecek kapasitede olduklarını varsaydıkları personellerinin gelecekteki performans durumunun ne olabileceği sorusuna bu değerlendirme merkezlerinde cevap bulmaya çalışılmaktadır (Canman, 2003:31).

Bu yöntem lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1 günden 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilebilirler. Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerlendiriciler kişileri değerlendirirler (Sabuncuoğlu, 2000:180). Değerlendirme merkezi yöntemi orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde de kullanılan bir uygulamadır. Bu yöntemin analiz, inceleme ve çoklu tahmine dayanması gibi yararlarının yanı sıra pahalı ve zaman alıcı olması gibi sakıncaları da bulunmaktadır (Seyirci, 2009:25).

d. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Çalışanların direkt olarak denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ile işbirliğinin başarı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. En temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır. Takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirme yapılmalıdır (www.genbilim.com. Erişim: 02.10.2011).

e. Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Her insanın doğuştan getirdiği kendine özgü özellikleri vardır. Bu sebeple kişilerin farklı özelliklerinin olması yöneticilerin ve toplumbilimcilerin çalışmalarını da etkilemektedir. Özellikle çalışanın işe uyumunu isteyen yöneticiler bireysel farklılıkları analiz etmek, elde edilecek sonuçlara göre de bazı yönetsel kararlar almak istemektedirler. Bu gereksinim psikolojik yöntemin gelişmesine ve kişileri belirli bir zaman diliminde değerlendirme isteğinin artmasına yol açmıştır.

Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi ile kişisel özelliklerin, belirli bir zaman içindeki ve gelecekteki durumun tahmin edilmesi mümkün olabilmektedir. Bu yöntemin amacı, çalışanın performansını arttırmak ve çalışan-iş uyumunu gerçekleştirecek uyumu sağlamaktır (Gavcar ve ark., 2006:36-37).

f. Yeterliliğe Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi

Yeterlilik, “belirli bir çalışma ortamında mükemmel performansı tanımlayan bir davranış ya da davranışlar setidir”. Yeterlilikler, sadece mükemmel performansı ortaya çıkaran davranışları ifade etmektedir (Gavcar ve ark., 2006:37). Bu yöntemde temel amaç üstün performanslı çalışanları ortalama düzeyde performans gösterenlerden ayırmaktır. Yeterliliğe dayalı değerlendirme yöntemi çalışanların etkin performans göstermesi için gerekli olan, tanımlanmış ve yapılandırılmış doğru davranışları yapmalarını sağlamaya çalışır (Akı ve Demirbilek, 2010:86).

Yeterliliklerin yer aldığı performans modeli sonucunda çalışanların ne başarmak zorunda olduklarına ve bu hedeflerine nasıl ulaşacaklarına da odaklanılmaktadır. Tanımlanan yeterlilikler konulan hedeflerle doğrudan ilişkili olduğundan yeterlilik seviyesinin gelişmesi amaçlara ulaşmadaki verimliliği de arttırmaktadır (Seyirci, 2009:26). Ayrıca kritik başarı faktörleri ve hedeflere göre yapılacak performans değerlendirmesi ile çalışanların liderlik, işlevsel, yönetsel ve kişisel bilgi, beceri, davranış ve değerlerin belirlenmesi ve bunların geliştirilip işlenmesi de amaçlanmaktadır (Gavcar ve ark., 2006:37).

2.1.4.7. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme çalışmaları öznel ve çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin performans değerlendirmelerini adil ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini arttıran bu faktörleri tanımları bu tür hataların yapılma olasılığını azaltır (Helvacı, 2002:160). Performans değerlendirmede en çok yapılan hatalar şunlardır:

a. Teknik Hatalar

Performans değerlendirme formunun sağlıklı olarak hazırlanmaması, aceleye gelmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, kullanılan dilin değerlendirici tarafından anlaşılabilmesi gibi hataları kapsar. Ayrıca değerlendiricinin konuyla ilgili olarak eğitilmemesi de teknik hataların ortaya çıkmasına neden olabilir (Seyirci, 2009:30).

b. Objektif Olamama

Performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelir. Performans değerlendirmenin temel amacı, iş hedeflerinin ne oranda gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir. İş hedeflerinin gerçekleştirilme sürecinde kişilerin davranışları ve kişilik özellikleri de işin içine girebilir. Dolayısıyla kişinin işe yönelik davranışları ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ile kişiye yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler ve ön yargılar karışabilir (Fındıkçı, 2000:302). Bu tür yapılan performans değerlendirme çalışmaları sübjektif yargılar içerdiğinden pek güvenilir ve doğru sonuçlar vermez. Bu tür sorunlarla karşılaşmamak için önleyici yöntem olarak performans standartları belirlenirken mümkün olduğunca sayısal, işle ilişkili ve nesnel faktörler seçilmelidir (Aksoy, 2001:75).

c. Fazla Hoşgörü (Esneklik) ve Katılık

Fazla hoşgörü ya da esneklik; değerleyicinin bir çalışanın başarısını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir.

Katılık ise fazla hoşgörü davranışının tam tersidir. Değerleyicinin çalışanın performansını gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirmesidir (Can ve ark., 2009:233).

d. Ortalama Eğilimi

Örgütlerde performans değerlendirmelerde karşılaşılan sorunlardan biride herkesi orta seviyede değerlendirme eğilimidir. Yönetici çalışana olumlu ya da olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Kişiliğin ve yetersizliğin etkisi ile ortaya çıkan bir değerlendirme hatasıdır. Değerleyici konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip değilse veya değerlendirilen çalışanın kişisel durumunu etkilemek istemiyorsa orta değerler üzerinde toplanan bir ölçme eğilimi gösterir (<http://www.misjournal.com/?p=5859> Erişim: 27.09.2011). Ayrıca her çalışanın dikkatlice değerlendirilmesinin çalışanların hepsinin ortalama olarak değerlendirilmesine göre daha zor olması değerleyicilerin sık sık bu hataya düşmelerine neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:190).

e. Halo Etkisi (Baskın Özellik)

Bazen yöneticiler tüm değerlendirmelerinde bir tek ölçeğin ya da yalnızca son olayların etkisi altında kalmakta, tüm nitelikleri iyi ya da kötü olarak değerlendirmektedir. Buna “*halo (ayla) etkisi*” adı verilmektedir (Yüksel, 1997:167). Ayrıca bir çalışanın işin birçok yönünde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı olmaması ve bu yönünün ortaya çıkarılmasına da “*boynuz etkisi*” adı verilmektedir (Can ve ark., 2009:233).

f. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içerisinde çok sayıda çalışmanı değerlendiriyorlarsa objektif standartları bir kenara bırakıp çalışanları birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yoluna giderler. Bu durum da her çalışan kendisinden önce değerlendirilen çalışanın aldığı puandan etkilenmektedir

(http://www.acibademhemsirelik.com/ederqi/yeni_tasarim/files/Etkili%20Performans%20G%C3%B6r%C3%BC%C5%9Fmesi.pdf Erişim: 27.09.2011).

g. Tarafli Ölçüm

Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi ve kendine yakınlığına göre davranması ve bunu değerlendirmeye yansıtması tarafli ölçüme neden olmaktadır (Helvacı, 2002:161).

h. Yakın Zaman Etkisi

Değerleyicinin çalışanın sadece son zamanlardaki iş başarısını dikkate alması durumunda ortaya çıkar. Bu tür bir hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan ancak son dönemlerde iyi çalışan bir çalışan çok başarılı, önceleri çok başarılı olan ancak son zamanlarda başarılı olmayan bir çalışanda başarısız olarak değerlendirilir (Can ve ark., 2009:234-235).

Bu hatalardan korunabilmek veya bunların etkilerini en aza indirebilmek için şu önlemlerin alınmasında yarar vardır:

- Değerlendirici değerleyeceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir.
- “Orta”, “bir hayli”, “hayli” gibi sözcükler her değerlendirmeciye değişik çağrışımlar yaptıracağından kullanılmamalıdır.
- Bir kişi aynı anda veya kısa bir zaman içinde çok sayıda çalışanı değerlendirmemelidir. Bu hem yoğunluğa hem de değerlendirmecinin astları arasında ayırım yapmasına yol açar.

- Değerlendirmede bulunacak kişiler hatalardan korunmak için eğitime tabi tutulabilir.
- Seçilen ve kullanılan değerlendirme ölçütleri anlamlı ve açık biçimde ifade edilmiş olmalıdır (Seyirci, 2009:33).

2.1.4.8. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Yönetimin çalışanı değerlendirmesi sırasında bu uygulamayı başarı ile sürdürebilmesi için bazı değerlendirme sorunlarına çözüm getirmesi gerekmektedir. Yönetimin çözmesi gereken sorunlar şunlardır:

- Değerlendirmeyi kimin yapması gerektiği,
- Değerlendirmeye çalışanın kendisinin mi yoksa yaptığı iş miktarının mı ya da her ikisinin birden mi konu olacağı,
- Değerlendirmenin nesnelliği,
- Değerlendirmeye konu olanların karşılaştırılmasının neye göre yapılacağı,
- Değerlendirmenin çalışana olumsuz etkisinin olması,
- Değerlendirme yapacak amirlerin başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı,
- Değerlendirmenin hizmetlerin hangi zamanında yapılmasının daha uygun olacağı,
- Aşırı olumluluk ve aşırı olumsuzluk durumu (Gavcar ve ark., 2006:37).

2.2. MOTİVASYON KAVRAMI

2.2.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Hemen hemen toplumdaki her yetişkin erkek ya da beş kadından biri günümüz şartlarında bir kuruluştaki, işletmede ya da herhangi bir yerde çalışmakta ve karşılığında para kazanmaktadır. İnsanları çalışmaya iten nedenlerin temelinde motivasyon yatmaktadır (Koroğlu, 2011:109). Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını örgütsel amaçları gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır (Fındıkçı, 2000:373). Bu nedenle yöneticiler çalışanlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadır. Araştırmalar her ne kadar motive olmuş çalışanların daha verimli, yaratıcı ve örgütlerine bağlı olduklarını gösterse de çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının devamını sağlamak görüldüğü kadar kolay bir iş değildir (Ölçer, 2005:1).

Çalışanların motivasyonu ile ilgili sistematik etüd ve araştırmalar çok geç başlamıştır. Bunun nedenlerinden biri insan tutum ve davranışlarının sebepleri hakkındaki bilgilerimizin son derece sınırlı olmasıdır. Bilimsel inceleme ve araştırmalar motivasyon konusundaki geleneksel fikirlerin çok basit, son derece kötümser veya ikisinin karışımı olduğunu göstermiştir (Baykal, 1978:7). İşletmelerde verimlilik artışının ölçülmesi için yapılan çalışmalar Harwood deneyleri ile başlamıştır. Daha sonra 1927-1936 yılları arasında Elton Mayo tarafından Hawthorne Deneyleri olarak bilinen bir seri araştırma yapılmıştır. Yapılan deneylerde fiziksel koşullardaki değişiklikler başlangıçta verimi arttırsa da daha sonra verimin düştüğü veya hiç değişmediği gözlemlenmiştir.

Sonuçta araştırma istenen sonucu vermeden sona erdirilmiş ancak araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında çalışanların verimini etkileyen en önemli unsurun fiziksel faktörler değil onların psikolojik yapıları

ve birlikte çalışmanın doğurduğu etki ve tepkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece çalışan motivasyonu A.B.D.'de 1940'dan sonra üzerinde çok çalışılan önemli bir konu haline gelmiştir (Bayrakçı, 2010:16).

Motivasyonun yönetim, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanlarında tarihsel bakımdan önemli bir kavram olduğu görülmektedir. Kavram, farklı yönetim anlayışlarına göre değişik açılardan ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. “*Geleneksel yönetim anlayışında*” ücretle çalışanların motivasyonlarının artırılması konusu üzerinde yoğunlaşılırken, “*İnsan ilişkileri modelinde*” sosyal insan yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. “*İnsan kaynakları yaklaşımında*” ise motivasyon konusunda bütüncül bir bakış açısı ortaya konmaktadır (Gök, 2009:591).

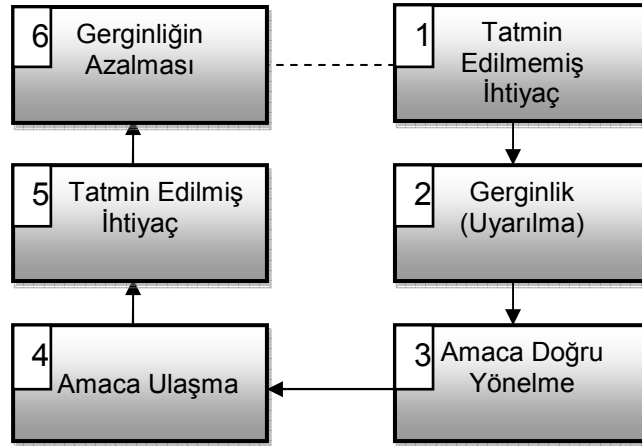
Motivasyon Latince “motive” den gelmektedir (Fındıkçı, 2000:373). Dilimize güdüleme olarak çevrilen motivasyon çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Motivasyon “astlar açısından çalışma arzusu duymak, yöneticiler açısından ise astlarını çalışmaya teşvik etmektir” (Bayrakçı, 2010:16).

Literatürde en yaygın ele alınış biçimiyle motivasyon; “kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren, insanı çalışmaya teşvik eden ve başarıyı hedefleyen, kişinin içinde hissettiği güç anlamına gelmektedir” (Gök, 2009:591). Fındıkçı'ya göre ise motivasyon (güdüleme), “insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (Fındıkçı, 2000:373).

İhtiyaçların güdüleme özelliği vardır. Bir ihtiyaç tatmin edilene kadar bu özelliğini sürdürür. Fakat insanları harekete geçiren tek etmen ihtiyaçları değildir. Sosyal ve sosyo-psikolojik güdüler, güç ve bağlanma arzusu, başarı güdüsü, inanç ve tutumlar insanları etki altına alarak güdüleyebilir (Bingöl, 1990:190). Motivasyon “bir ya da birden çok insanı belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için sürdürülen çabaların tümü” olarak da tanımlanmaktadır (Tengilimoğlu ve ark., 2009:26). Amaçlar ve güdüler arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bireyin davranışlarını güdüleri belirler. Bireyin dışında kalan amaçlar ise, bireye güdülerini doyurma olanağı sağlar. Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler esas itibarıyla

insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsanların motivasyonu ilişki kurdukları tüm nesnelere ile yakından ilişkilidir (Bingöl, 1990:190).

Motivasyonda çalışanların ihtiyaçlarının tanınması ve karşılanması önemlidir. Bunun için çalışanların ihtiyaçları belirlenmeli ve bireysel ihtiyaçlar ile örgütsel amaçlar arasında ilişki kurulmalıdır. Çalışanlar bazı ihtiyaçları konusunda tatminsizlik duyduğunda belirli bir gerilim ve rahatsızlık duyarlar. Böyle bir durumda birey ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla hareket geçer ve ihtiyacını tatmin ederek bu gerginlikten kurtulur (Tengilimoğlu ve ark., 2009:27).



Şekil 2.4 : Motivasyonun Temel Süreci

Kaynak : TENGİLİMOĞLU, Dilaver, IŞIK, Oğuz, AKBOLAT, Mahmut, **Sağlık İşletmeleri Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, 2009, s.27.

2.2.2. Motivasyonun Önemi

İnsan kaynakları yönetimi açısından motivasyonun önemi büyüktür. Yönetim başkaları vasıtasıyla iş başarma sanatı olduğuna göre işin başkaları ile birlikte yardım edici, her iki tarafa da hoşnutluk verici bir şekilde başarılması gerekir. Ancak yöneticinin diğer insanlara istenilen davranışı yaptırabilmesi için çaba göstermesi gerekir (Yüksel, 1997:118).

Motivasyon insan kaynağının başarısı için kritik öneme sahip bir konudur. Bir örgütte insan kaynağının rasyonel bir şekilde motive edilmesi bireylerin verimlilikleri, etkinlikleri, etkililikleri, üretkenlikleri, yaratıcılıkları ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Özmutaf, 2009:1978). Yapılan iş ne olursa olsun esas olan söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise; insanın istekli olmasını, yapılan işi benimsemesini ve yeterli çaba göstermesini gerektirir. Bu isteği sağlayan da bireyin motivasyon düzeyidir. Yöneticinin temel görevi ise çalışandaki bu isteği sürekli ve sistemli olarak uyanık tutmaktır (Fındıkçı, 2000:373).

Örgüt içerisindeki temel unsurlardan birisi de çalışanın sadece çalışma yeterliliğine sahip olması değil aynı zamanda çalışmaya istekli olmasıdır. Bir örgütte ne kadar nitelikli personel bulunursa bulunsun çalışanların çalışma isteği yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe örgüt için gerekli/yeterli faydayı sağlayamazlar. Çünkü örgütün sahip olduğu tüm varlıklar ancak çalışanları aracılığıyla örgüt amaçlarına hizmet edebilmektedir (Karakaya ve Alper Ay, 2007:57). Örgütte etkin bir motivasyon verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine de yardımcı olur. Bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedenen, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması satın alınamaz. Bunlar ancak örgütte iyi bir motivasyonun varlığı ve bu motivasyonun kullanılmasıyla elde edilebilir (Güzel, 2010:3416). Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir.

Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşer ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar. Çalışanların kurum tarafından performanslarının arttırılabilmesi için etkilenmeleri ve bir bakıma motivelerinin sağlanması gerekir. Bu etkiler; yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanmasıdır (Öztürk ve Dündar, 2003:59).

Hastanelerde diğer bazı örgütler gibidir. Yeterli hasta bakımı sağlanmak isteniyorsa etkin olarak görev yapan insan kaynağına ihtiyaç vardır. Sağlık bakımı sürekli ve yoğun çaba gerektirir. Bu performansı yakalamada motivasyonun katkısı büyüktür. Sağlık kuruluşlarında örgüt içindeki bazı gereksinimlerin giderilmesi çalışanı örgüte ve işe bağlayan, verimliliğin arttırılmasını sağlayan önemli bir unsurdur (Cabbar ve Serinkan, 2010:58).

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır; motivasyon kişisel bir olaydır, birini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir ve motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir (Tengilimoğlu ve ark., 2009:27). Yönetici motivasyonu sağlarken bu iki önemli özelliği dikkate almalıdır.

- ***Birey açısından motivasyon***, kişisel doyum sağlamayı ve kendini gerçekleştirmeyi içermektedir.
- ***Yönetim açısından motivasyon ise***, çalışanlara örgüt amaçlarını benimsetmeyi ve onları bu amaçlar için çalışmaya yönlendirmeyi kapsamaktadır (Öztürk, 2002:6).

Güdü veya motiv, davranışı belirli bir yöne doğru harekete geçirdiği kabul edilen iç şartları ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Motiv; bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, davranışın sürekliliğini sağlayan ve yönlendiren herhangi bir güç, etkinlik veya işin gizli nedeni aynı zamanda bireyleri bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmaya iten dürtü veya dürtüler bileşkesidir. Bir motiv, yön verici ve aktive edici öğeleri içeren karmaşık bir yapı olarak ifade edilebilir. Motivlerin dört işlevi bulunmaktadır:

a. Davranışları Başlatma İşlevi: Bireyin harekete geçmesini veya davranışlarındaki yön değişimini ifade eder.

b. Davranışların Şiddet ve Enerji Düzeyini Tayin İşlevi: Harcanan eforun miktarına ve davranışların hızına ve keskinliğine işaret eder.

c. Davranışlara Yön Verme İşlevi: Bireyin harekete geçme sebebiyle belirli nesne - organizma - durum - davranış yani belirli bir hedef arasındaki ilişkiyi ifade eder.

d. Devamı Sağlama İşlevi: Belirli bir hedefe yönelmiş davranışların süresine ve direncine işaret eder (Tarakçıoğlu ve ark., 2010:4).

2.2.3. Motivasyon Faktörleri

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır. Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmaktadır. Ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamaktadır. Bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi veremeyebilmektedir. Bu özendirici faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır.

Çalışanlar güç, başarı ve ait olma ihtiyaçlarıyla motive edilebilmektedirler. “Özerklik” ve “bireysel olarak kararlara katılabilme olanağı” motivasyonun sağlanması ve dolayısıyla iyi bir performans gösterilmesinde önemli iki motivasyon faktörü olarak kabul edilmektedir. İşletmelerde “Açıklık” da önemli bir motivasyon faktörü olarak belirlenmektedir. Açıkça belirlenmiş başarı ölçütleri çalışanlara yüksek motivasyon sağlayabilir (Turunç ve Kabak, 2009:318-319).

Motivasyon konusuyla ilgili yapılan çalışmalarda çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğuna ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bununla birlikte çalışanların motivasyonunun da etkili olan faktörlerin başlıca iki bakış açısına dayanılarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunlardan biri çalışanların dışsal faktörler tarafından motive edildiği görüşü diğeri ise çalışanların sosyal ve parasal yararlar elde etmesi kadar kendi amaçları için daha iyi çalışarak içsel olarak motive olacağı görüşüdür (Dündar ve ark., 2007:107-108).

Bireyin istemli olarak davranışlar yapmaya yönelmesinde içsel ve dışsal motivler etkili olmaktadır. İçsel motivasyon daha çok katılımdan elde edilen anlık doyumla ilgilidir. Dışsal motivasyon ise geleceğe yönelik ödüller veya cezalarla (bireysel veya sosyal) ilgilidir. İçsel motivasyonda bireyler içsel haz alarak ilgi ve merakla eylemlerde bulunmakta buna karşılık dışsal motivasyonda bireyler birtakım ayrıcalıklı sonuçlar elde etmek amacıyla eylemlerde bulunmaktadır (Mutlu ve ark., 2011:55).

2.2.3.1. İçsel Motivasyon Faktörleri

İçsel motivasyonun bakış açısı; çalışanların işin kendisi tarafından motive olmalarıdır. Kişinin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol yoktur. İçsel motivasyon; kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilmektedir (Ertan, 2008:48). İçsel motivasyonun bir diğer özelliği yapılacak işin sonunda elde edilecek hazzın ve derecesinin bireyin kendisi tarafından belirlenmiş ve tamamen içsel olmasıdır (Korkmaz, 2008:20). İçsel motivasyon araçları doğrudan işin doğası ile ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır.

İçsel Motivasyon;

- İşin ilgi çekici ve zorlu olması,
- Bağımsızlık,
- İşin önemi,
- İşe yönelim,
- Sorumluluk,
- Çeşitlilik,
- Çalışanın yetenek ve becerilerini kullanmak için yaratıcılık olanakları,
- Çalışanın performansı ile ilgili yeterli geri bildirim gibi faktörleri içermektedir (Mottaz, 1985:366).

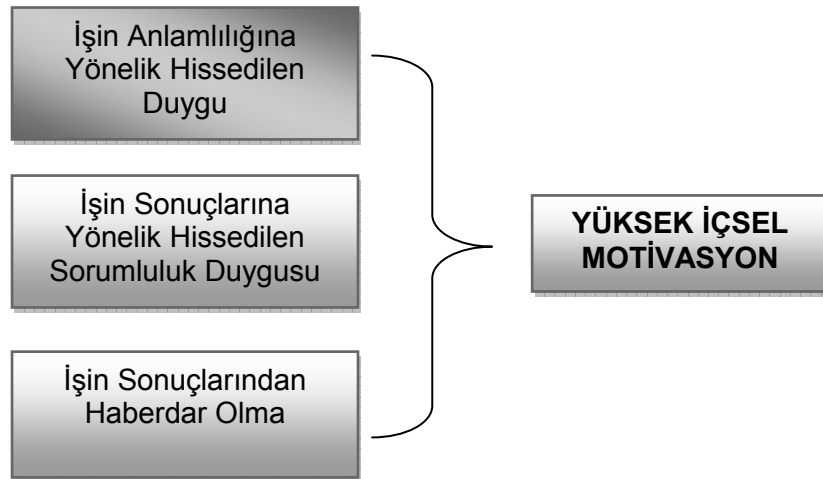
İçsel faktörler bireyi tatmin eden ihtiyaçlar ile ilgilidir. İnsan kaynağına, insanların kariyer gelişimine ve kişisel ihtiyaçlara yardım etmektedir. Bir görev bir sonucun karşılığı olarak değil görevin içinde kendiliğinden var olan ödülünden dolayı yapıyorsa bu içsel motivasyon kavramı ile açıklanır (Mutlu ve ark., 2011:55).

İçsel motivasyon için bireyin yapması ve kazanması gereken özellikler aşağıdaki gibidir:

- Kendiniz dahil her şey için olumlu düşünün,
- Her zaman yapabileceğinizin en iyisini yapın ve en iyiyi elde etmek için umutlu olun,
- Kendinize inanın ve güvenin,
- Amaçlarınızı belirleyin, sürekli amaçlarınıza odaklanın ve onları gerçekleştirmiş gibi hayal edin,
- Sağlığınız için yararlı alışkanlıklar edinin ve enerjinizi arttırın,
- Görünüştünüzü etkili bir araç haline getirin,
- “Kronik kaygılı” bir birey olmayın,
- Gerginliğinizi denetleyin ve gevşemeyi öğrenin,

- Yanlışlarınızdan ve savaşımlarınızdan ders alın,
- Zamanınızı çok iyi kullanın,
- İletişim yeteneğinizi geliştirin,
- Kendinizi ve başkalarını sevin (Atauzem, 2011:7).

Hackman ve Oldham (1980), alışanların işlerine yönelik içsel motivasyonunu yaratan üç önemli psikolojik faktörün olduğuna dikkat çekmektedir (şekil 2.5):



şekil 2.5 : İçsel Motivasyonu Yaratan Faktörler

Kaynak : KÖROĞLU, zlem, "İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri zerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, S.B.E., Balıkesir, 2011, s. 145.

2.2.3.2. Dışsal Motivasyon Faktörleri

Dışsal motivasyon bireyin dışındaki faktörlerden, çalışma çevresinden kaynaklamakta ve genelde motive edilen kişinin başka bir kişi tarafından bir takım araçlar kullanılarak motive edilmesiyle uygulanmaktadır (Atauzem, 2011). Dışsal motivasyon dışsal ödüllerle sağlanır. Bu dller maddi ya da

manevi olabilir. Bir görev faaliyetin dışında bir şey almak için yapıyorsa bu dışsal motivasyon kavramı ile ifade edilmektedir (Mutlu ve ark., 2011:55).

Dışsal Motivasyon;

- Çalışma Koşulları,
- Ücretlendirme,
- İşletmenin İmajı,
- İş Güvencesi,
- Terfi,
- Sosyal Ortam,
- Statü Sembolleri (Dündar ve ark., 2007:109),
- İşletme Politikası ve Yönetimi,
- Özel Yaşamdaki Mutluluk Düzeyi ve
- Ast-Üst Arasındaki İlişkiler gibi faktörleri içermektedir (Küçük, 2007:77).

Dışsal motivasyon araçları iki boyutludur. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları, ikinci boyut örgütsel motivasyon araçlarıyla ilgilidir.

a. Sosyal motivasyon boyutu; işin başkalarıyla etkileşim sonucu ortaya çıkmasıdır. Sosyal motivasyon boyutu arkadaşlık, yardımseverlik, çalışma arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörler ile kişiler arası ilişkilerin kalitesine dayanır.

b. Örgütsel motivasyon boyutu ise; performansı arttırmak ya da motive amaçlı kullanmak için örgüt tarafından sağlanan dışsal ödülleri ifade eder. Bunlar somut araçlardır. Örgütsel motivasyon boyutu yapılan iş ile bireysel etkileşimin sonucu olarak görülmelidir. Ücret, terfi olanakları, yan ödemeler, çalışma ortamındaki kaynakların yeterli olması ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir (Mottaz, 1985:366).

Çalışan motivasyonunu dışsal motivasyon araçlarına odaklanarak ele alan teorisyenler çalışanları “kişisel çıkarlarını rasyonel olarak maksimize eden kişiler” olarak varsayımlardır (Dündar ve ark., 2007:109). Dışsal motivasyon faktörleri mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve çalışanları motive edebilir. Dışsal motivasyon faktörlerinin negatif olması durumunda ise motivasyon sağlayıcı etki ortadan kalkar (Küçük, 2007:77).

Dışsal motivasyon için bireyin yapması ve kazanması gereken özellikler ise aşağıdaki gibidir:

- Güvenilir olun,
- Bir rol model olun,
- Başkalarına karşı ilgili olun,
- Pozitif davranışları ödüllendirin,
- Karar alma işlemini paylaşın,
- Yapıcı eleştirilerde bulunun (Atauzem, 2011:7).

İçsel ve dışsal motivasyon araçları içerik olarak farklı olmakla birlikte çalışan motivasyonu üzerinde her iki grup motivasyon aracının da pozitif etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Dündar ve ark., 2007:109).

2.2.4. Motivasyon Araçları

Çalışanların gereksinimleri ile bağdaşmayan ödüllerle motive edilmesi anlamsızdır. Çalışanları motive eden faktörler değişkendir. İnsanların psikolojik yapıları ve onları motive edecek araçlar birbirinden farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar:

- Emniyet arayan çalışan
- Mükemmellik isteyen çalışan

- Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan
- Sorumluluk seven çalışan
- Prestij arayan çalışan
- Herkes tarafından kabul edilmeyi isteyen çalışan

Her bir gruptaki çalışanı harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan kullanılacak motivasyon aracının seçiminde çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekir (Özdemir ve Muradova, 2008:148).

Günümüzde işletmeler, çalışanları motive etmek ve yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar. Literatürde; geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan maddi/manevi motivasyon araçlarının; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel-yönetmel araçlar olarak incelendiği görülmektedir (Ölçer, 2005:2) .

2.2.4.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluşu kadar çalışanların çalışma nedeni de ekonomik temele dayanır. Çalışanlar başlıca gelir kaynakları olan işlerini kaybetmek istemezler ve yönetimin kendilerinden beklediğini vermeye çalışırlar. Bu nedenle motivasyon faktörleri içinde ekonomik motivasyon araçlarının diğer araçlardan daha etkili olduğunu iddia edenler bulunmaktadır (Alkış, 2008:84). Çalışanların motivasyonunu arttırarak iş yapmaya yönelten ekonomik faktörler:

- Ücret artışı,
- Primli ücret,
- Ödüller,
- Sosyal faydalar/yardımlar ve
- Kar'a katılma şeklinde sıralanabilir (Tarakçioğlu ve ark., 2010:5).

a. Ücret Artışı

Ücret, yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve örgüte bağlanmasındaki en önemli güçtür. Çalışanların ücrete ilişkin davranışları birbirinden farklı iki nedene dayanabilir. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak doyum sağlama isteğidir. Ödeme sadece emeğin, edimin karşılığı değil işteki başarının da karşılığı olarak görülmektedir. Bu durum ücretin birey için bir özendirme aracı haline gelmesinin başlıca nedenlerindedir (Demir, 1999:278).

Motivasyonda en çok başvurulan özendirici araç aynı pozisyonda veya yükselmeye paralel olarak ücretlerin sürekli artmasıdır. Bu sistem işletmedeki daha az gelir düzeyinde olan kişileri daha fazla çalışma konusunda özendirici bir araç olarak kullanılabilir (<http://www.ygslyssistemi.com/nsan-ikler/1859-motvasyon-araclari.html> Erişim: 12.10.2011). Ücret artışı diğer özendirici araçlara oranla daha etkilidir. Çalışanların önüne çeşitli alternatifler sunulduğunda çoğunlukla tercihlerini ücret artışından yana kullanmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda da ücretin çalışanları motive etmede ilk sıralarda yer aldığı ortaya çıkmıştır (Köroğlu, 2011:151).

b. Primli Ücret

Çalışanları aldıkları sabit ücretin dışında daha çok ve verimli çalışmaya özendirmesi için prim adıyla ek ücret verilir. Çalışan bir işi zamanından önce veya planlanandan fazla bir şekilde icra etmişse çalışana belirli oranlarda primler verilerek onların motive olmaları sağlanır (Aladağ, 2007:40).

c. Ödüller

Çalışanları işe özendirmek ve kendisini işletmenin bir parçası olarak görebilmesini sağlamak amacıyla başarı gösterenler ödüllendirilir. Ödül, karşılık olarak verilen yararların ve hazların tümünü anlatan bir kavramdır. Bu ödüller ekonomik değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi takdir edilme, teşekkür, övgü gibi manevi yönde ödüller de olabilir. (<http://www.ygslyssistemi.com/nsan-likler/1859-motvasyon-araclari.html> Erişim: 12.10.2011).

d. Sosyal Faydalar / Yardımlar

Çalışanların işlerine motive olmalarında işletmelerin sunduğu destek ve yardımlar maddi yardımlar olabileceği gibi manevi yardımlar da olabilmektedir (Köroğlu, 2011:156-157). Daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımları gibi yardımlar örgütlerin çalışanlarına sunabilecekleri soysal yardımlar olarak değerlendirilmektedir (Ölçer, 2005:3).

e. Kar'a Katılma

İşletmenin belli bir dönemde elde ettiği kar'ın bir kısmının çalışanlarla paylaşılmasını içeren bir sistemdir. İşletme yönetiminin elde ettiği kar'ı çalışanlarıyla paylaşımı çalışanı motive etmekte ve işe olan konsantrasyonunu arttırarak iş devamsızlığını azaltmaktadır (Köroğlu, 2011:155-156).

2.2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Motivasyon araçları içerisinde psiko-sosyal araçların önemi büyüktür. Birçok işletmede pek dikkate alınmayan bu tür araçlar son zamanlarda etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır. Psiko-sosyal motivasyon araçları bireylerin içsel yapılarındaki ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Alkış, 2008:83). Başlıca psiko-sosyal motivasyon araçları:

- Takdir edilme,
- Çalışmada bağımsızlık,
- Değer ve statü,
- Gelişme ve başarı,
- Çevreye uyum sağlama,
- Öneri sistemi,
- Psikolojik güvence,
- Sosyal uğraşlar,
- Yetki devri,
- Özel yaşama saygı,
- Rekabettir (Örücü ve Kanbur, 2008:87-88).

a. Takdir Edilme

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından birincisi takdir edilmektir. Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli olan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktır. Takdir etme çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek için etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. İşletmeler iyi yapılan bir işi takdir

ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanılmalıdır (Erdil ve ark., 2004:21).

b. Psikolojik Güvence

Çalışanların işletmeye güven duymalarının çok önemli bir kavram olduğu ve çalışanların işletmeye güven duymaları sağlandığında; kişisel gelişim isteklerinin ve motivasyonlarının arttığını belirttikleri ortaya çıkmıştır. Motivasyon uygulamalarına yönelik bir model oluşturmayı hedefleyen bir araştırmada yöneticiler temel görevlerinin çalışanlarında iyi bir moral yaratmak olduğunu belirtmişler ve özellikle bunun önemini vurgulamışlardır (Örücü ve Kanbur, 2008:87-88).

c. Çalışmada Bağımsızlık

Bağımsız çalışma çalışana işini planlamasında, iş prosedürlerini uygulamasında ve görev çeşitliliğinde serbest kalma fırsatı verir. Bu nedenle bağımsız çalışabilme fırsatı çalışanın motivasyonunu arttıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Koroğlu, 2011:158).

d. Değer ve Statü

Yöneticiler çalışanlarının kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Çünkü çalışanlar yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duyarlar (Demir, 1999:280). Statü, “insanın toplum içindeki hiyerarşisinde sahip olduğu sosyal pozisyonu belirler”. Yapılan araştırmalar (örneğin, Hawthorne Etüdüleri) yüksek statüdeki kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir. Kişiye verilen statü, statü sembelleri ile açıklanabilir. Örneğin;

özel çalışma odasının olması, çeşitli sosyal klüplere üyelik gibi (<http://www.ygslyssistemi.com/nsan-ikler/1859-motvasyon-araclari.html> Erişim: 12.10.2011).

e. Yetki Devri

Yetki devri çalışmada saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli bir güdüleme aracıdır. Yöneticiler yetki devrettiği astlarının bu yetkilerini kullanarak istenmeyen şeyler yapacaklarından ve bu durumdan kendilerinin sorumlu tutulacağından korkarlar ve mümkün olduğunca az yetki devrederler. Devredilen yetki çoğu zaman astın kendisinden istenilen işi yapması için yeterli gelmez. Yetkilerin yetersiz olduğu durumlarda ast kendisine verilen görevleri tam anlamıyla yapamadığından başarısız olabilir. Yetkilerin arttırılması ise çalışanlar yönünden yetkilerin kullanılabilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayı gerektirir. Yetki ile sorumluluk arasında bir dengesizlik varsa bu dengesizlik çalışanı olumsuz etkilemektedir (Demir, 1999:280-281).

f. Sosyal Uğraşlar

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlar düzenleyebilirler. Sportif etkinlikler, geziler, özel gün ve eğlenceler bunlardan bazılarıdır. Sosyal uğraşların örgüt tarafından desteklenmesi çalışanlar arasında kaynaşmayı sağlar ve bu uğraşlar çalışanları örgüte bağlayan, sevdiren ve özendiren geleneksel bir araçtır (Demir, 1999:281).

g. Gelişme ve Başarı

Yapılan iş bireye beceri ve yeteneklerini kullanarak gelişme fırsatı sağlamalıdır. Gelişme fırsatı verilen işlerde çalışmak bireyi motive etmekte ve çalışan işinde başarılı olmak için gelişmeye daha fazla istekli olmaktadır. Çalışanları motive eden önemli bir diğer araç başarı isteğidir. Çalışanlar işlerinde bazı amaçlara ve hedeflere sahiptir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılması çalışanlar için başarı anlamına gelmekte ve çalışanların motivasyonunu arttırarak yeni hedeflerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Köroğlu, 2011:161-162).

h. Çevreye Uyum Sağlama

Birey işe başladığında iş arkadaşları ile en kısa zamanda iletişime geçmeli ve bir taraftan onları tanımaya çalışırken diğer taraftan da kendini tanıtmalıdır. Bireyin örgütün geleneklerine ve kurallarına uyum sağlaması ve üzerindeki yabancılık duygusunu en kısa zamanda atması gerekmektedir. Yapılan araştırmalar da iş arkadaşlarının ve onlarla uyum içinde çalışmanın çalışan motivasyonunu arttırdığı ortaya çıkmıştır (Köroğlu, 2011:162).

i. Özel Yaşama Saygı

Aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, zevk için yapılan uğraşlar, din, sağlık durumu ve buna benzer konular kişinin özel yaşamını meydana getirir (Eren, 2003:576). Çalışanların özel yaşamlarına müdahale çatışma ve huzursuzluklara neden olabilmektedir ve motivasyonu düşürebilmektedir. Bu nedenle çalışanların özel yaşamlarına saygı duyulmalı ve gereksiz müdahalelerden kaçınılmalıdır (Demir, 1999:281).

i. Öneri Sistemi

Çalışanların işletmeyi ilgilendiren tüm konulara katılımını sağlamanın ve dinamizmi arttırmanın en iyi yöntemlerinden biri onlara fikir danışmaktır. Çalışanlardan gelen olumlu öneriler sadece işletmenin değil çalışanlarında yararınadır. Önemli olan sadece çalışanların fikir, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından incelenerek değerlendirilmesi ve uygulanabilmesidir. Çalışanlardan gelen önerilerin uygulamaya konulması bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğinin kanıtlanması çalışanları olumlu bir şekilde motive etmektedir (Korkmaz, 2008:35).

j. Rekabet

Rekabet; işin yoğunluğunu ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki arttıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği arttıracak özendirici araçlardan biridir ve çoğu zaman insanın gelişmesini sağlar (Demir, 1999:281). Çalışanların rekabete yönelmesindeki temel sebep saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Bu sebeple rekabet önemli bir motivasyon aracıdır. Başkaları tarafından beğenilme duygusu çalışanları işine daha çok bağlamanın ve isteyerek çalıştırmanın en güçlü faktörlerinden biridir (Sabuncuoğlu, 1984:92).

2.2.4.3. Örgütsel-Yönetmel Araçlar

Motivasyonda özendirici araçlar olarak; ekonomik ve psiko-sosyal araçlardan başka, örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarından yararlanmakta mümkündür (Sabuncuoğlu, 1984:92). Örgütsel-yönetmel araçlar çalışanların

örgütle bütünleşmesini sağlayan araçlardır (Demir, 1999:279). Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetimsel araçlar:

- Amaç birliği sağlama,
- Kararlara katılma,
- Eğitim ve yükselme olanağı,
- İş güvencesi,
- İletişim sistemi,
- İş çekici kılma,
- Katılımcı ve demokratik yönetim,
- Etkin önderlik,
- Sendikalaşma,
- İş tasarımı (Tarakçıoğlu ve ark., 2010:5),
- Fiziksel çalışma şartları,
- İş genişletme,
- İş zenginleştirme,
- İş rotasyonu,
- Ekip çalışması,
- Fiziksel koşulların iyileştirilmesi vs. şeklinde sıralanabilir (Ölçer, 2005:3).

a. Eğitim ve Yükselme Olanağı

Her çalışan bulunduğu örgütte bilgisini, yetenek ve deneyimini, görgü ve becerisini geliştirmek ister. Bu yaptığı işte başarılı olmak ve ileride yapmayı düşündüğü işin gereklerini önceden öğrenme isteklerinden kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılayacak yönde eğitim olanaklarına sahip çalışanın güven duygusu ve örgüte bağlılığı artar. Böylelikle de çalışan güdülenmiş olur.

Çalışanlar işlerini en iyi şekilde öğrenip tecrübe kazandıkça yaptıkları iş rutin hale gelmeye başlar ve buldukları konumdaki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulurlar. Daha yüksek mevki ve sorumluluklarla çalışmayı isterler (Demir, 1999:279).

b. Kararlara Katılma

Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına katılmak ve düşüncelerini ifade etmek isterler. Kararların alınmasında söz sahibi olmak çalışanları motive edici etkiye sahiptir (Demir, 1999:279). Kararlara katılma bir yandan işletmelerin alt kademelerinin etkisini artırırken diğer taraftan yönetimin daha etkin kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir şekilde çözümlenmesini sağlamaktadır. Kararlara katılan çalışanlar örgütün amacını kolaylıkla benimsemekte ve bu amaca ulaşmak için daha çok çaba sarf etmektedirler (Koroğlu, 2011:176).

c. Amaç Birliği Sağlama

Bu motivasyon yöntemine göre öncelikle örgütün amaçları belirlenmektedir. Bu amaçlar; örgütün bütünü, her bölüm, her yönetici ve her çalışan için geçerlidir. Bu yönetim anlayışında; çalışanlar amaçlarını yönetimle birlikte belirlemekte ve performanslarının nasıl değerlendirileceğini önceden öğrenmektedirler. Böylece çalışanların motivasyon seviyelerinin ve iş yaşam kalitelerinin artırılması hedeflenmektedir (Çiçek, 2005:47).

d. İşi Çekici Kılma

Yaptığı iş kendisine uygun olmayan çalışan örgüt içinde sahip olduğu pozisyonu ve değeri hakkında genellikle kendini engellenmiş, tedirgin, açıkça ödüllendirilmemiş hissetmeye başlar. Yapılan işin niteliğinin bu derecede

önemli olması, çalışanlara yaptıkları işleri daha çok sevdirebilme çabaları, işin genişletilmesi ya da zenginleştirilmesi şeklindeki programların uygulamaya konulmasına neden olmuştur. Bu tür çalışma ve programlar bireyi motive etmede örgütsel özendirici araçların en etkilisidir (Demir, 1999:280).

e. Fiziksel Çalışma Şartları

Çalışma ortamının çalışan üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çalışma ortamının sağlık, temizlik, rahat çalışma için imkanlar yaratabilecek bir şekilde düzenlenmesi gereklidir. Çalışanın çalıştığı çevrenin fizik şartlarının iyi düzenlenmesi çalışanı örgüte ve işe bağlamaya yarayan önemli bir unsurdur (Demir, 1999:280).

f. İletişim

Örgütlerde duyuru ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim çalışanların örgüt içi davranışlarını etkilemekte ve yönlendirmektedir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim sistemi çalışan ve yöneticiler açısından motive edici özelliktedir (Demir, 1999:279-280).

g. Sendikalaşma

Çalışanlar sendikaya üye olma ile tek başlarına çözümleyemedikleri sorunları sendika aracılığı ile örgütlerin üst kademelerine kadar duyurabilme olanağı sağlayabilmektedirler. Bu nedenle iş yerlerinde çalışanların sendikalaşmasını engellemek yerine kolaylaştırmak ve teşvik etmek örgütlenmiş insan kaynaklarının işveren karşısında kendisini daha güçlü ve

güvende hissetmesini sağlamaktadır. Çalışan için sendikalaşma çağdaş bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir (Çiçek, 2005:65-66).

h. İş Tasarımı

Çağdaş yönetim kuramcıları verimi arttırmak için iş tasarımına gitmenin gerekli olduğunu savunurlar. İş tasarımı “verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme sürecidir”. İş tasarımı, “iş ve insan ögesini en uygun biçimde birleştirmeyi hedefleyen yönetsel bir uygulamadır” (Can ve ark., 2009:114-115). Motivasyon teorilerine göre kişilerin ihtiyaç ve tercihleri farklılık göstermektedir. Ayrıca bazı ihtiyaçlar diğerlerine göre daha güçlü ve öncelikli motive edici özelliğe sahiptir. İş tasarımında tüm motivasyon kuramlarının göz önünde bulundurulması gerekir.

İş tasarımı ile çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltmek için; birbirine uygun işlerin koordine edilmesi, yetkilerin kullanımına imkan verilmesi, herkesin sorumluluk taşınması, tüm çalışanların birbirini kontrol etmesi, sonuca ulaştırılmış iş ve işlere önemli ölçüde destek verilmesi ve metotlarda çeşitlilik sağlanması gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Çiçek, 2005:56-57).

ı. İş Rotasyonu

İş rotasyonu çalışanın farklı zamanlarda ve yerlerde farklı görevler yapmasıdır. İş rotasyonunda amaç; işin içeriğindeki görevlerin çeşitlendirilmesidir. İş rotasyonu çalışanın işten soğumasını azaltır, bilgi ve becerilerini artırır, örgüt bölümleri ve gruplar arasındaki anlayış ve uyumu geliştirir ve çalışanın önüne yeni alternatifler sunar (Can ve ark., 2009:120-121). Bu değişimler çalışanları motive edici faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

i. İş Genişletme

İş genişletme çalışan tarafından yapılan farklı görev sayısının artırılmasını ifade eder (Can ve ark., 2009:120). İş genişletmesi ile aynı görevler daha çeşitlilik içinde sunulmakta ve işin döngüsü genişletilerek monotonluk azalmaktadır. Bunun yanı sıra işin yapılma zamanı daha esnek olmakta ve çalışanların yetenek ve becerilerinden daha çok yararlanılmaktadır. Böylece çalışanların motivasyonunun arttığı, daha yüksek performans ve nitelikli işlerin elde edildiği gözlemlenmiştir (<http://www.sdplatform.com/KategoriYazilariAciklama.aspx?ID=179> Erişim: 13.10.2011).

j. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme çalışana kendi işini planlama, örgütleme, denetleme ve değerlendirme konusunda daha fazla sorumluluk verilmesidir. İş zenginleştirme Herzberg'in İkili Etmen Kuramı'na dayanmaktadır. Bu kurama göre güdülenmeleri için yaptıkları işte başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme olanaklarının tanınması gerekir. İş zenginleştirme dikey genişleme yoluyla çalışanın gelişmesini sağlamaktadır (Can ve ark., 2009:121). Böylece çalışanlarda iş motivasyonu ve verimlilik artmaktadır (<http://www.sdplatform.com/KategoriYazilariAciklama.aspx?ID=179> Erişim: 13.10.2011).

k. İş Güvencesi

Örgütlerin çalışanlarına iş güvencesi sağlaması önemli bir özendirme aracıdır. Çalışanlara emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza vb. durumlarda

sağlanacak sosyal güvenlik tedbirleri çalışanlar için önemli bir motivasyon faktörüdür (Demir, 1999:279).

2.2.5. Motivasyon Kuramları

Motivasyon hakkında psikologlarca birçok kuram geliştirilmiştir. Ancak bu kuramların hiçbiri tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde değildir. Her kuram insan davranışlarının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırmakta ve sonuçta doyurucu bir model sunmaktan uzak bulunmaktadır (Can ve ark., 2009:366).

Motivasyon kuramları çalışmalardan istenilen verimlilik, etkililik, kararlara katılma, örgüte bağlılık gibi çıktılarının nasıl elde edilebileceği konularıyla ilgilenmektedir. Motivasyonu ele alan kuramlara yakından bakıldığında tümünün ortak bir noktası “İnsanlar yaptıklarında ödüllendirildikleri davranışlarda bulunurlar” varsayımıdır. Bu nedenle motivasyon kuramları açıkça ifade edilmese de davranış-ödül ilişkisi üzerinde durur (Yüksel, 1997:119).

Kuramcılarının güdüleme/güdülenme kavramlarına çok değişik açılardan yaklaşımları farklı güdüleme kuramlarını oluşturmuştur. Bazı kuramlar kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken bazıları kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. Bu görüşlere göre içsel olarak motive edilmiş olan davranışlar içsel nedenselliği (merak, ihtiyaç vb.), dışsal faktörler tarafından yönlendirilen davranışlar dışsal nedenselliği (ödül, baskı vb.) temsil etmektedir. Motivasyon teorilerini içeriğine göre şu şekilde gruplandırmak mümkündür (Cabar ve Serinkan, 2010: 58-59):

A. İnsan Doğası Kuramları

- a. X ve Y Kuramları → “*Douglas McGregor*”,
Z Kuramı → “*Quchi, Locke, Fromm, Drucker ve Reddin*”
- b. Olgunlaşmışlık Kuramı → “*Chris Argyris*”

B. Kapsam Kuramları

- a. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı → “*Abraham Maslow*”
- b. İkili Etmen Kuramı (Motivasyon-Hijyen Kuramı) → “*Frederick Herzberg*”
- c. Varolma, İlişki, Gelişme - VİG (Existence, Relatedness, Growth - ERG) İhtiyaçları Kuramı → “*Clayton Alderfer*”
- d. Başarı İhtiyacı Kuramı → “*David C. McClelland*”

C. Süreç Kuramları

- a. Davranış Şartlandırma Kuramı → “*F.B. Skinner*” (1953)
- b. Beklenti Kuramı → “*Victor Vroom*” (1964)
- c. Eşitlik Kuramı → “*J. Stacy Adams*” (1965)
- d. Başarı-Tatmin Beklentisi Kuramı → “*Porter Ve Lawler*” (1968)
- e. Amaç Kuramı → “*Edwin Locke*” (1968)
- f. Bilişsel Değerlendirme Kuramı → “*DeCharms*” (1960’lı yılların sonları).

2.2.5.1. İnsan Doğası Kuramları

2.2.5.1.1. X, Y ve Z Kuramları

Douglas McGregor insan doğası ile güdüleme arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları altında toparlamaya çalışır. Uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek insanı o kuramın bilgileri ışığında güdülemeye çalışmışlardır (Can ve ark., 2009:363).

a. X Kuramı

McGregor tarafından ortaya atılan kuramlardan birincisi “X Kuramı” olarak bilinir. Bu kuram esas olarak şu görüşleri kapsar:

- İnsan doğal olarak iş yapmayı sevmez ve fırsat buldukça da iş yapmaktan kaçınır (Baykal, 1978:139).
- Kişiler çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmalı, yönlendirilmeli gerekiyorsa tehdit edilmelidir (Can ve ark., 2009:364).
- İnsan kendisine yön gösterilmesini ve yönetilmeyi ister; sorumluluktan kaçır; ihtirastan uzaktır ve en çok arzuladığı şey yarınından emin olabilmektir (Baykal, 1978: 139).
- İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir.
- Kişiler kendilerini düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Mc Gregor’a göre klasik yönetimler insanı X kuramının ışığı altında görmüşler ve onları güdülemek için planlama, örgütlenme, maddi olarak isteklendirme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir (Can ve ark., 2009:364).

b. Y Kuramı

McGregor’un çalışanların yönetimi konusunda ortaya attığı bir diğer kuram “Y Kuramı”dır. Bu kuram insanları yönetmede, insan tabiatına daha fazla yer vermektedir. Bu kuramın esasları ise;

- Çalışırken fiziki ve zihni çaba harcanması oyun oynamak veya istirahat etmek kadar doğaldır.

- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için tek yol kontrol veya cezalandırma tehdidi değildir. Bir insan eğer amaçlara inanmış ve bu amaçları benimsemiş ise bunları gerçekleştirebilmek amacıyla kendini kontrol eder ve yönetir.
- Amaçların benimsenmesi, onların gerçekleşmesi durumunda erişilebilecek ödüllere bağlıdır.
- İnsan uygun koşullar olduğu takdirde sadece sorumluluk almakla kalmaz üzerine alabileceği ek sorumlukları da ister.
- İşletmelerin karşılaştığı sorunların çözümü için insanlardaki hayal gücü, zekâ ve yaratıcılık yeteneği sınırlı olmayıp oldukça yaygındır.
- Günümüzün modern endüstriyel işletmelerinde normal bir insanın zihinsel potansiyelinden kısmen yararlanılabilmektedir.
- Yöneticilerin asıl işi çalışma koşullarını ve işletme yöntemlerini, çalışanların bireysel amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olabilecek şekilde hazırlamaktır. Böyle olduğu takdirde çalışanlar çabalarını örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltirler (Baykal, 1978:139).

İnsan ilişkileri okulunun varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temel sonucu yöneticinin çalışanlarının yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesidir. Yönetici insanları Y kuramı ışığı altında görüyorsa onlara esnek iş saatleri uygulayarak tek düze ve can sıkıcı işler yerine işlerinden tatmin olacakları ortamı yaratacak ve astlarını kararlara katılma yönünde teşvik edecektir. Yani yöneticiler, çalışanları klasikler gibi korkutma ve kontrol yöntemleri ile işe yöneltmek yerine yeteneklerini kullanabilecekleri iş ortamı yaratmaya çalışacaklardır (Can ve ark., 2009:364).

c. Z Kuramı

Hem “X” hem de “Y” kuramının tam olarak doğru olduğunu ileri sürmek zordur. X ve Y kuramlarının yetersizliklerinden hareketle “Z” olarak adlandırılan bir başka kuram daha ortaya atılmıştır. Z kuramının geliştirilmesinde Quchi, Locke, Fromm, Drucker ve Reddin gibi düşünürlerin yaklaşımları temel alınmıştır. Bu kurama göre;

- İnsan ne kalıplanmış ne de özerk bir kişiliğe sahiptir. Ancak insanın düşünme, karar verme ve azmetme gibi yetenekleri vardır.
- İnsan doğuştan ne iyi ne de kötüdür; hem iyi olmaya hem de kötü olmaya yatkındır.
- İnsan davranışının kökeni tam olarak ne biyolojik özelliklere ne de hümanist yaklaşımlara dayanır. İnsan genellikle bulunduğu konuma göre hareket eder.
- İnsanın güdülenmesi zorlama veya kendi isteği ile değil mantıksal nedenlere dayalı olarak oluşur.
- Önemli olan gruba ait olmak ya da bireyin kendisi değil etkileşimdir.
- Sonuç olarak insan iyimser ya da kötümser bir açıdan değil tarafsız olarak ele alınmalıdır

(<http://www.yeniforumuz.biz/showthread.php?434974-Zkuram%C4%B1-nedir>
Erişim: 14.10.2011).

2.2.5.1.2. Olgunlaşmışlık Kuramı

Chris Argyris, insan gelişimini olgunlaşmışlık yönünden inceler. Argyris örgütlerin özelliklerini inceleyerek işbölümü, önderlik, emir komuta zinciri ve denetim alanı gibi ilkelerin olgun insanın temel niteliklerine tam anlamı ile zıt olduğunu söyler ve klasik örgütlerin olgun insanlardan çok çocukların ve

olgunlaşmamış geri zekâlıların nitelikleriyle uyum içindeki ilkeler ile yönetildiğini belirtir. Çünkü örgütlerin bu ilkeleri insanlardan çalışmalarını üzerinde en alt düzeyde kontrole sahip olmalarını, pasif, bağımlı ve ast biçiminde davranmalarını, yalnızca işi düşünen kısa zaman görüşlü bireyler gibi çalışmalarını ve birkaç işi yapmalarını istemektedir.

Bu istekler olgun insanın özellikleri ile taban tabana zıt olduğundan çalışanların bunlara tepki göstermesine neden olur. Bu tepkiler ise ya işi terk etme ya mücadele etme ya da vurdumduymaz olmakla sonuçlanacaktır (Can ve ark., 2009:365).

2.2.5.2. Kapsam (İçerik) Kuramları

Kapsam kuramları insanları iş yaşamında neyin güdülediğini belirlemeye çalışır. Kapsam kuramlarına göre; insanları sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir. Kapsam kuramları “statik” olarak nitelendirilirler; çünkü bu kuramlar belirli bir zaman içerisindeki bir veya birkaç noktayı kapsar. Bu nedenle kapsam kuramları iş davranışını veya güdülenmeyi doğrudan doğruya tahmin edemese de insanları iş yerinde nelerin güdülediğini anlamak için önemlidir (Yüksel, 1997:122). Başlıca kapsam kuramları şunlardır:

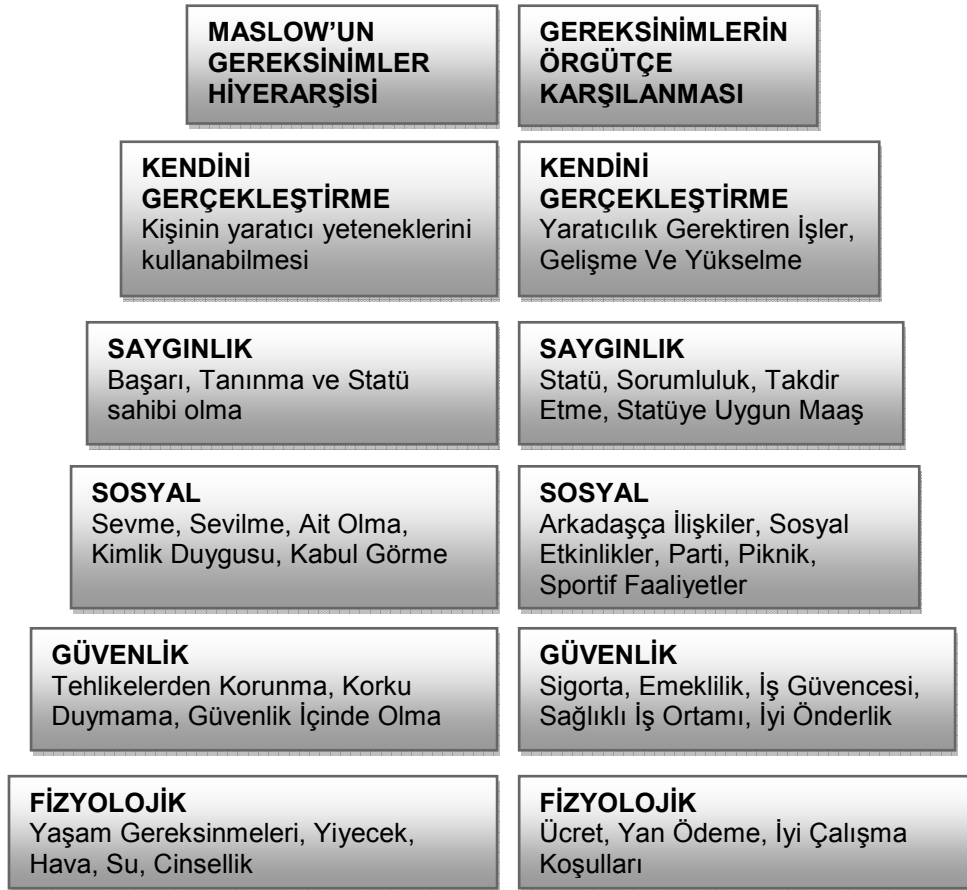
2.2.5.2.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon konusundaki temel kuramlardan en çok bilineni Abraham Maslow’un geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzen içinde ve temel fizyolojik ihtiyaçlardan kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur (Fındıkçı, 2000:380).

Maslow, insan davranışları ile ilgili bazı varsayımlar ileri sürmüştür. Bunlardan birincisi; insan bazı arzulara sahiptir ve sürekli olarak bir şeyler

ister. Fakat neler istediği o anda sahip olduğu Őeylere bağlıdır. İnsanın ihtiyaçlarından biri karşılandığı zaman onun yerini başkası alır. Bu süreç sonsuzdur ve doğumdan ölüme kadar devam eder. İkincisi; insanın ihtiyaçları karşılanmış ise bu durum bazı davranışları ortaya çıkarmaz ancak ihtiyaçları karşılanmamışsa bazı davranışlarda bulunur. Üçüncüsü; insan ihtiyaçları belli bir hiyerarşiye göre sıralanır. Alt kademede bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranış güdüsü olma özelliğini kaybeder ve daha üst düzeydeki ihtiyaçları etkileme başlar (Atauzem, 2011:8).

“Birinci sınıf bir çorba, ikinci sınıf bir yağlıboyadan daha yaratıcıdır” diyen Maslow, ihtiyaçları bir piramit üzerinde aşağıdan yukarıya doğru önem sıralarına göre dizerek beş ana grupta toplamıştır (Bingöl, 1990:191-192).



Şekil 2.6 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak : CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin, YILDIRIM, Selami, **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Yayın Dağıtım, 6. Baskı, Eylül 2009, S.367.

Bir basamaktan diğerine geçmek için bulunulan basamaktaki ihtiyaçların belli bir dereceye kadar tatmin edilmesi gerekir. Bunlar tatmin edildikten sonra aynı araçlarla kişiyi harekete geçirmek imkansızdır. Bu durumda yönetici bir üstteki ihtiyaçları tatmin etme yollarına yönelerek kişinin davranışını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmelidir (Can ve ark., 2009:367).

2.2.5.2.2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı

Herzberg'in İkili Etmen Kuramı bireylerin değer sistemleri içinde çalışma ortamından neler beklediklerini ve onları neyin daha çok motive ettiğini, hangi çalışma koşullarının tatminsizlik yarattığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeye çalışmıştır (Küçük, 2007:77). Herzberg'in İkili Etmen Kuramı'na göre, bireylerin motivasyonunda başlıca iki faktör rol oynamaktadır. Bunlardan birincisi hijyen ya da dışsal faktörler, ikincisi ise motivasyon ya da içsel faktörlerdir.

Hijyen faktörler bireyin çevresi ile ilgili olup tatmin ya da tatminsizlik oluşturan ve motive etme gücü olmayan faktörlerdir (Ertan, 2008:28). Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda motivasyon sağlayıcı etki ortadan kalkar. Pozitif olması durumunda ise iş tatmini gerçekleşir ve çalışanı iş yapmaya motive edebilir. Hijyen faktörler bireyin işten ayrılmasına ve tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörler içinde;

- İşletme politikası ve yönetimi,
- Çalışma koşulları,
- Ücret düzeyi,
- Özel yaşamdaki mutluluk düzeyi,
- Örgüt içinde ast-üst ilişkileri (Küçük, 2007:77),
- Emniyet,
- Yan ödemeler ve
- Kişiler arası ilişkiler sayılabilir (Can ve ark., 2009:369).

Motivasyon sağlayan faktörler ise bireylerin ihtiyaç ve değerler sistemini yansıtan güdüleyici etmenlerdir (Yüksel, 1997:127). Motivasyon faktörlerinin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması durumunda ise bireylerin çalışma istek ve arzuları yavaşlayabilir. Motivasyon faktörleri bireyleri mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Bu faktörler içinde;

- Başarı,
- Tanınma,
- Yapılan işin niteliği,
- Yetki ve sorumluluk sahibi olma,
- İlerleme ve yükselme imkanlarının olması (Küçük, 2007:77),
- Çalışanın başarısının görülmesi sayılabilir (Can ve ark., 2009:369).

Bu kurama göre hijyen faktörler bir anlamda temel ihtiyaçlardır. Bunların karşılanmaması doyumsuzluğa, tatminsizliğe yol açar. Ancak bu temel ihtiyaçların karşılanması tek başına kişiyi tatmin etmez ve motive etmez. Motivasyon sağlayan faktörlerde durum farklıdır. Motivasyon sağlayan faktörlerin giderilmemesi aynı şekilde doyumsuzluğa neden olmakta fakat karşılanması durumunda yüksek motivasyona yol açmaktadır (Fındıkçı, 2000:383).



Şekil 2.7 : Herzberg'in İkili Etmen Kuramı

Kaynak : ATAUZEM (Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi Lisans Tamamlama Programı) Yönetim Ve Organizasyon, 19. Hafta, Ders Notları <http://194.27.49.103/atauzem/programlar.aspx?program=1&sayfa=0> (18.04.2011).

2.2.5.2.3. Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme (VİG) İhtiyaçları Kuramı

VİG Kuramı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini varolma, ilişki ve gelişme (VİG) olmak üzere üç basamağa indirir. Varolma ihtiyacı; Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlarını karşılar. İlişki ihtiyacı; sevgi ve ait olma ihtiyaçları ile uyumludur. Gelişme ihtiyacı ise; saygı ve kendini kanıtlama ile uyumludur. VİG kuramına göre de tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışılır (Yüksel, 1997:128).

İlk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları bireyin bu ihtiyaçlarını tatmin etmesiyle daha da artar. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izler. Bazıları ise bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorlarsa diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar (Can ve ark., 2009:368-369).

Clayton Alderfer'in VİG kuramının Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıyla karşılaştırılması Şekil 2.8' de verilmiştir.

| KURAMLAR | 1. BASAMAK | 2. BASAMAK | 3. BASAMAK |
|----------|--------------------|---------------------|---|
| ALDERFER | Varlık Sürdürme | İlişki | Gelişme |
| MASLOW | Fizyolojik | Güvenlik, Sosyal | Saygınlık, Kendini Gerçekleştirme |

Şekil 2.8 : Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması

Kaynak : CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin, YILDIRIM, Selami, **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Yayın Dağıtım, 6. Baskı, Eylül 2009, s. 369.

2.2.5.2.4. Başarı İhtiyacı Kuramı

McClelland diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenme ile sonradan kazanılacağını önerir (Can ve ark., 2009:369). McClelland'a göre ilişki kurma, güç kazanma ve başarıma ihtiyacı içgüdüsel ihtiyaçlardan çok öğrenilmiş ihtiyaçlardır (Köroğlu, 2011:120).

a. İlişki Kurma İhtiyacı: Bireyler sosyal ilişkiler kurmayı ve bu ilişkileri geliştirmeyi amaç edinmişlerdir (Köroğlu, 2011:120). Bu tür ihtiyacı kuvvetli olan kişiler diğerleri ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler, sevimden hoşlanırlar, sosyal faaliyetlerden zevk alırlar ve bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler (Can ve ark., 2009: 370).

b. Güç Kazanma İhtiyacı: Başkalarını kontrol etme, etkileşme ve nüfus kullanmayı sağlayan amaçlardır. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten sahip olduğu prestij ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan hoşlanan insanlardır. Kendi statülerini kullanmaktan zevk alırlar.

c. Başarma İhtiyacı: Kendilerini başarılı olmaya mecbur hisseden insanlar kişisel başarıyı ödülsele başarıya tercih ederek çalışırlar (Atauzem, 2011:11). Başarı ihtiyacı olan bireyler sorunlara çözüm bulmakta kişisel olarak sorumluluk almak isterler, amaca yöneliktirler, gerçekçi ve elde edilebilir amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler, yaptıkları işin sonucunu görmek isterler, yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler. (Can ve ark., 2009:369-370).

2.2.5.3. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının çıkış noktasını kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorulardır. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktörde kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Bayrakçı, 2010:16-17). Bu kuramların başlıcaları beklenti kuramları ile davranış şartlandırma kuramlarıdır. Davranış şartlandırma kuramları başarı ile ödül arasındaki objektif ilişkiler üzerinde yoğunlaşırken, beklenti kuramları algılanan ilişkiler üzerinde durur (Yüksel, 1997:129). Başlıca süreç kuramları şunlardır:

2.2.5.3.1. Davranış Şartlandırma (Sonuç Şartlandırma) Kuramı

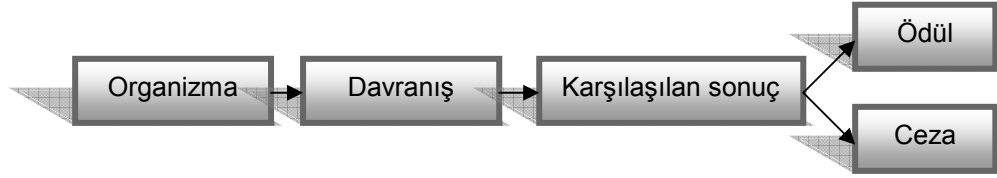
Şartlandırma konusu yönetim biliminin psikolojiden aldığı konulardan biridir. Şartlandırma iki ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar; klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırmadır. Klasik şartlandırmada şartlandırılmış uyarıcı etkisiyle öğrenme, sonuçsal şartlandırmada ise davranışın sonuçlarına bakarak öğrenme bulunmaktadır (Köroğlu, 2011:147).

Davranışsal şartlandırma kuramı Ivan Pavlov'un deneylerine dayanan klasik şartlandırmadan çok sonuçsal şartlandırmayla ilgilidir. Kuram davranışın karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandırılması varsayımından yola çıkar. F.B. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Tekrarlanması istenen davranış ödüllendirilecek, tekrarlanması istenmeyen davranış ise cezalandırılacaktır. Bireyde uyandırılan ödül veya ceza şartlanması onu motive ederek davranışını etkileyecektir (Bingöl, 1990:194).

İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır. Bu noktada davranışların sürdürülmesi veya davranışlardan kaçınılması biçiminde iki zıt durumun karşımıza çıktığı görülmektedir (http://www2.bayar.edu.tr/kulamyo/docs/selin_cavusoglu/motivasyon.pdf Erişim: 14.10.2011).

Yöneticinin davranışları etkilemede kullanacağı bazı ilkeler vardır. Bu ilkelerden ilki pekiştirmedir ve öğrenmede çok önemli bir ilkedir. Güdüleme davranışın iç nedeni iken pekiştirme dışsal neden olarak kullanılmalıdır. Bireyler olumlu tepki gördükleri davranışları tekrarlarlar. Bu nedenle bireylerin davranışı olumlu pekiştiricilerin yani ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla istenen yönde geliştirilebilir ya da değiştirilebilir (Can ve ark., 2009:371). İkinci ilke olumsuz pekiştirmedir. İnsan tarafından denenmiş bir davranışı önlemek için başvurulan tedbirlerdir. Önemli olan bireye davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Cezalandırıcı bir durum söz konusu değildir. Üçüncü ilke olan son verme, bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Çalışanın aynı hareketi veya davranışı tekrar edecek veya sürdürecektir olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini anlaması söz konusu olmaktadır. Dördüncü ilke cezalandırmadır. Ceza; istenen davranışı ortadan kaldırır fakat istenen davranışı yaptırma gücü çok zayıftır. Olumsuz davranışına son verilen kişi olumlu davranışı ya hiç göstermez ya da istenen etkinlikte göstermez. Aynı zamanda ceza yöneticilere karşı kızgınlıklara ve moral bozukluklarına da sebep olabilir (http://www2.bayar.edu.tr/kulamyo/docs/selin_cavusoglu/motivasyon Erişim: 14.10.2011).

Bu kuramda ödüller güçlendiriciler konumundadır. Çünkü amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri yönetici deneme, görme ve tecrübe yöntemleriyle bulur (Can ve ark., 2009:372).



Şekil 2.9 : Davranışsal Şartlandırma Kuramı

Kaynak : ATAUZEM (Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi Lisans Tamamlama Programı) Yönetim ve Organizasyon, 19. Hafta, Ders Notları <http://194.27.49.103/atauzem/programlar.aspx?program=1&sayfa=0> (18.04.2011).

2.2.5.3.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilen Beklenti kuramı, bireylerin çeşitli davranış alternatifleri üzerinde karar vermek için kullandıkları süreci açıklayan bir kuramdır. Bir davranış, eylem ya da görev için motive edici güç üç farklı alginın fonksiyonudur. Bunlar beklenti, araçsallık ve çekiciliktir (Ertan, 2008:29). Beklenti kuramı insan davranışlarını bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır (Özer ve Bakır, 2003:118).

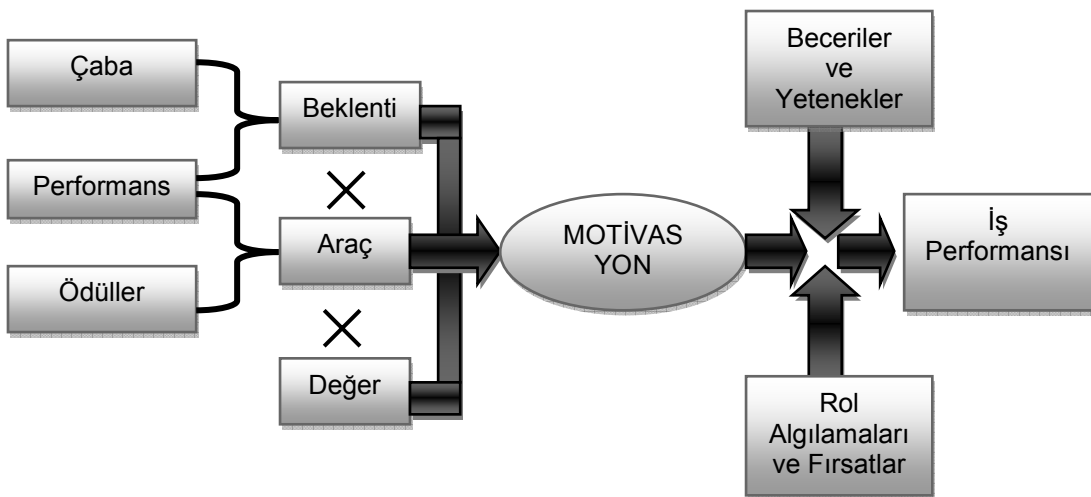
a. Beklenti: Belirli bir hareket veya çabanın belirli bir çıktıya ulaştırılma olasılığıdır (Yüksel, 1997:129) Diğer bir deyişle, bireyin bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuç elde edilebileceği konusundaki inancıdır (Can ve ark., 2009:373).

b. Araçsallık: İkinci düzeyde bir çıktıya ulaşabilmek için birinci düzey çıktının kullanımınıdır. Örneğin, bireyin daha yüksek bir başarı göstermek için güdülenmesinin nedeni terfi etme isteğidir. Burada, birinci düzey çıktı olan

başarı gösterme; ikinci düzey çıktı olan terfi için bir araç olma özelliğine sahiptir (Yüksel, 1997:129).

c. Çekicilik (Valens): Bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir (Can ve ark., 2009:373). Çekicilik bireyin belirli bir çıktıyı isteme derecesidir. (-1) ile (+1) arasında bir değer alabilir. Çekiciliğin pozitif olabilmesi için bireyin o çıktıyı istemesi gerekmektedir. Birey için çıktının varlığı veya yokluğu önemli değilse çekicilik derecesi sıfırdır. Birey belirli bir çıktıya ulaşmamayı tercih ederse çekicilik negatif olur.

Araçsallık birinci ve ikinci düzey çıktılarla ilgili iken beklenti sadece birinci düzey çıktılara ilişkin çabalardır. Sonuç olarak bireyin güdülenebilmesi için; belirli düzeyde çaba gösterdiğinde belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir (Yüksel, 1997:129-130).



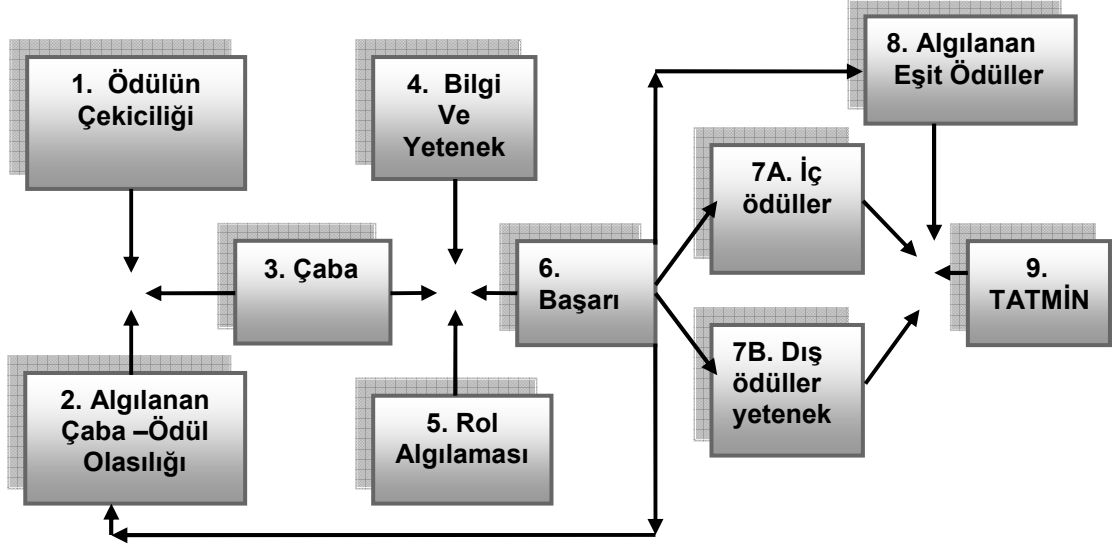
Şekil 2.10 : Beklenti Kuramı Modeli

Kaynak : KÖROĞLU, Özlem, "İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, S.B.E., Balıkesir, 2011, s. 123.

2.2.5.3.3. Lawler - Porter Kuramı

Bu kuram Vroom'un modelini esas almaktadır. Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birincisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (Atauzem, 2011:14). İkincisi ise algılanan rol kavramıdır. Rol, kısaca beklenen davranış türüdür. Her örgüt üyesi başarılı olabilmek için örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Kişinin uygun bir rol anlayışı yoksa rol çatışmaları ortaya çıkacak ve performansı engellenecektir (Yüksel, 1997:130).

Bu kurama göre gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenine göre gösterilen performans ödüllendirilecektir. Ödüller içsel ve dışsal olabilir. Alınan ödül kişi tarafından gösterdiği performansa ilişkin olarak diğerleriyle karşılaştırılır. Alınan ödül algılanan ödülден az ise kişi tatmin olmayacaktır (Atauzem, 2011:14-15).



Şekil 2.11 : Lawler-Porter Gündüleme Kuramı

Kaynak : YÜKSEL, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Volkan Matbaacılık, Ankara, Mart 1997, s.131.

2.2.5.3.4. Adams'ın Eşitlik (Denkserlik) Kuramı

Eşitlik kuramı J. Stacy Adams tarafından 1965 yılında geliştirilmiştir. Adams'a göre çalışanlar iki önemli noktayı karşılaştırırlar. Bunlar "girdiler" ve "çıktılar" dır.

Girdiler; çalışanın örgütte çalışarak harcadığı zaman, bir işi tamamlamak için gösterdiği çaba ya da oluşturduğu ürün/hizmetin kalitesidir. Çıktılar ise; çalışanın işletmeye sağladığı girdilere karşılık aldığı ücret, ödüller statü ve saygıdır (Koroğlu, 2011:127).

Bu kurama göre kişiler kendi çıktıları ile girdilerinin oranını başkalarının çıktıları ve girdilerinin oranı ile karşılaştırmakta, eşitlik veya eşitsizlik algılamaları motivasyonlarını belirlemektedir. Bu karşılaştırma, aynı örgüt içindeki diğer çalışanlar ve aynı işi yapan başka örgütlerde çalışanlarla

yapılmaktadır (Ertan, 2008:30). Bu durum şöyle gösterilebilir (Yüksel, 1997:130) :

$$\begin{array}{ccc} \frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} < \frac{\text{Başkasının Çıktıları}}{\text{Başkasının Girdileri}} \\ \text{veya} \\ \frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} > \frac{\text{Başkasının Çıktıları}}{\text{Başkasının Girdileri}} \end{array}$$

Kendi girdileri ve çıktıları ile diğerlerinin girdilerini ve çıktılarını karşılaştıran çalışan herhangi bir eşitsizlik durumunda tatminsizlik duyacak ve güdülenmesi zorlaşacaktır (Bingöl, 1990:194). Eğer çalışan yaptığı karşılaştırmalar sonucunda bir eşitsizlik algırsa bazı davranışlarını değiştirmesi mümkündür. Bu davranışlar;

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (*çalışanın girdilerini değiştirmesi, yani gereken gücün kullanılmaması*),
- Üretilen malın veya verilen hizmetin sonuçlarının değiştirilmesi,
- Kendi algılarını değiştirmesi (*çalışanın kendinin iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden herkesten çok çalıştığını hissetmesi ve çalıştığı ortamdaki soğuması*),
- Diğer çalışanların görüşlerini değiştirmesi, onları sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi ve işten ayrılmasıdır (Köroğlu, 2011:128).

2.2.5.3.5. Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından 1968 yılında geliştirilen Amaç Kuramının varsayımı; çalışanların belirledikleri amaçların onların motivasyonunun derecesini de belirleyeceği biçimindedir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen çalışan elde edilmesi kolay amaçlar belirleyen çalışana oranla daha yüksek başarı gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Bingöl, 1990:194). Amaçların üç çeşit özelliği vardır:

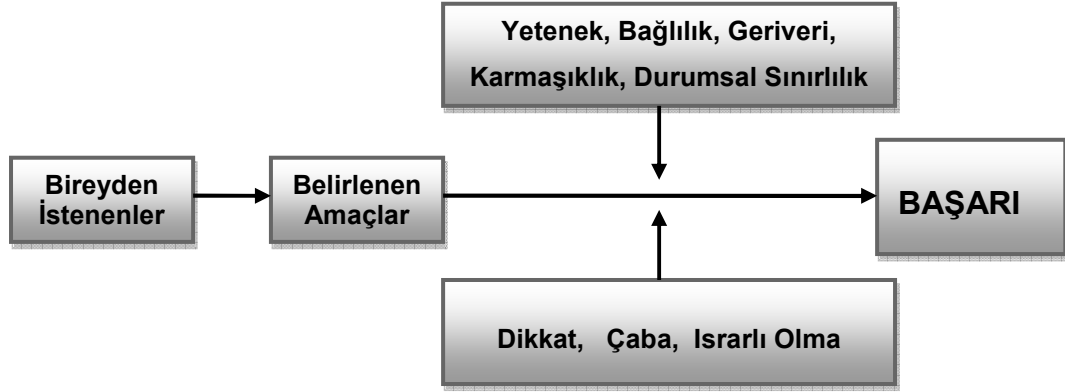
- **Belirginlik**, amaçlanan başarının gözlenebilir ve ölçülebilir olmasıdır.
- **Güçlük**, ulaşılmak istenilen başarı düzeyidir.
- **Kabul derecesi**, amaçların birey tarafından benimsenme derecesidir.

Daha sonraları Locke kuramını geliştirmiş ve “kabul” yerine “bağlılık” kavramını geliştirmiştir. **Bağlılık**, amacın kaynağı ne olursa olsun bireyin amaca ulaşmak için gösterdiği ilgi ve azimdir. Amaca ulaşmayı önemli ölçüde etkilemektedir (Yüksel, 1997:138).

Belirli amaçlarla birlikte verimi arttırmanın bir diğer koşulu da ilgililere geri bildirim sağlanmasıdır. Çalışanlara kendi amaçlarını belirleme sürecine katılma olanağı sağlanırsa daha fazla çalışacaklardır (Can ve ark. 2009:375).

Amaçların motivasyondaki rolleri şu şekilde ifade edilmektedir:

- Birey tarafından belirlenen amacın açık olması iş başarısını arttırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarısını arttıracaktır.
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortamlar ile çatışma derecesinin az olması uyum derecesini arttıracaktır (Atauzem, 2011:16).



Şekil 2.12 : Amaç Belirleme Modeli

Kaynak : YÜKSEL, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Volkan Matbaacılık, Ankara, Mart 1997, s.131.

2.2.5.3.6. Bilişsel Değerlendirme Kuramı

1960'lı yılların sonlarında DeCharms adında bir sosyal bilimci önceleri işten zevk alma gibi içsel ödüllerle desteklenmiş davranışların ödeme gibi dışsal ödüllerle desteklenmesi durumunda, motivasyon düzeyinin azalacağını öne sürmüştür. Örneğin bir işi zevk için yapan kişiye bu işi yapması için para verilmesi durumunda kişisel tatminin dolayısı ile toplam motivasyon düzeyinin azalacağı görülmüştür.

Motivasyon kuramcıları başarı, sorumluluk ve yeterlilik gibi içsel güdüleyicilerin; ücret, iyi çalışma koşulları ve yükselme gibi dışsal güdüleyicilerden bağımsız olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yani birinci gruptakilerden birinin kullanılmasının diğerine etkisinin olmayacağını belirtmişlerdir. Kurama göre bunun nedeni; bireyin davranışı üzerinde kontrolü kaybetmesinde yatmaktadır (Can ve ark., 2009:376).

2.2.6. Motivasyonu Bozan Etkenler

Motivasyonu bozan etkenler iç etkenler ve dış etkenler olmak üzere iki grupta incelenebilir:

A. İç Etkenler

a. Çalışma İsteksizliği: Hedef tespiti yapmamak, plansız çalışmak, çalışılacak konuyu anlamamak, çalışılacak konunun veya işin çok olması, çalışmayı ertelemek vb.

b. Endişeye Kapılma: Bunu engellemek için planlı programlı çalışılmalıdır.

c. Kendisine Güvenmeme: İnsanın kendine güvensizliği kendini tam olarak tanımamasından ve başarılı olacağına inanmamasından kaynaklanır.

d. Başaracağına İnanmama: Kişinin önündeki en büyük engel kişinin kendisidir. Başaracağınıza inanmıyorsanız başaramazsınız.

e. Umutsuzluğa Kapılma: Motivasyonun önündeki bir diğer iç etkende umutsuzluğa kapılarak pes etmektir. Bu durumda tüm emek ve çaba boşa gider.

B. Dış Etkenler

a. Çevre - Aile ve Arkadaş: Kimi zaman insanların çevresinde bulunan kişiler motivasyonlarını bozacak bazı davranışlar sergileyebilirler (Atauzem, 2011:25).

2.3. SAĞLIK HİZMETLERİNDE VE HEMŞİRELİK HİZMETLERİNDE PERFORMANS VE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

2.3.1. Sağlık Hizmetlerinde Performans ve Motivasyonun Önemi

Sağlıklı hayat sürmek her insanın gereksinimidir ve bu anlamda sağlık kuruluşları önemli role sahiptir. Nüfus artışı, kentleşme, sanayileşme ve sosyal güvenlik kapsamının genişletilmesi gibi sebeplerle kişilerin bilinç seviyesi yükseldikçe sağlık kuruluşlarının bu rolü daha da artmaktadır. Hastanelerin kaliteli hizmet sunabilmesinin en temel ögesi insan faktörüdür. Hastane personeli doktorundan hemşiresine kadar hastayı ne kadar memnun edebilirse o derece başarılı olunmuş olur (Adıgüzel ve Keklik, 2011:308).

Örgütler için personel önemli bir üretim unsurudur. Emek-yoğun üretime sahip örgütler için bu unsur daha önemlidir. Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında başarılı ya da başarısız olunması personeline bağlıdır (Cabbar ve Serinkan, 2010:59). Dolayısıyla sağlık personelinin iş tatmini hastalara ve kurumun kendisine direkt olarak etki etmektedir. Özellikle hemşirelerin işlerinden memnun olmaları ve çalışma koşullarının elverişli olması motivasyonlarını arttırarak işlerine yansımaktadır (Adıgüzel ve Keklik, 2011:308).

Sağlık kurumlarındaki performans ve dönüt olarak sağlık sonuçları kurum içi personelin motivasyonuna bağlıdır. Sağlık sektörü politikalarını belirleyenler, uygulayanlar ve sağlık kurumları yöneticileri sektörel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışan motivasyonunun önemini farkına varmalı ve kurum içi tedbirlerini bu bağlamda almalıdırlar (Adıgüzel ve Keklik, 2011:308).

2.3.2. Hemşirelik Hizmetleri

Hemşirelik, bir toplum hizmeti olarak en eski tarihlerden beri var olan insanları sağlıklı kılmak, rahatlığını sağlamak, hasta bireye bakmak ve güvende olduğu duygusunu sağlamak isteği ile ortaya çıkan bir meslektir (Erdemir, 1998:59). Birey, aile ve dolayısıyla topluma verilen hemşirelik hizmetleri, gösterdiği faaliyetler ile dünyanın her yerinde sağlık alanındaki hizmetlerin vazgeçilmez bir parçasıdır (Karadağ ve Taşçı, 2005:13).

Türkiye’de meslek olarak yaklaşık 90 yıllık bir geçmişe sahip olan hemşirelik hizmetlerinin sağlık hizmetlerindeki önemi gittikçe artmaktadır. (Seyirci, 2009:52). Sağlık hizmetleri pahalı kurumsal hizmetler olarak değerlendirilmektedir. Buna karşılık sunulan hizmetin fayda ve maliyet etkinliklerine bakıldığında hemşireler kaliteli ve etkin bir bakımla hastaların hastanede yatış süresini ve bunun yol açacağı iş gücü ve maliyet kaybının azalmasını sağlayabilirler (Karadağ ve Taşçı, 2005:13).

Sağlık hizmetlerinde önemli bir yeri olan hastanelerde en büyük insan gücü kaynağını hemşireler oluşturmaktadır. Hemşireler, geleneksel tıp uygulamalarından sıyrılarak hasta bakımına odaklı çağdaş rol ve işlevlerini yerine getirdikleri oranda hastanelerin etkililiği ve verimliliğine katkıda bulunmaktadır (Seyirci, 2009:52).

2.3.2.1. Hemşireliğin Tanımı ve Amacı

Türk Hemşireler Derneği’nin tanımına göre Hemşirelik “bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını ve esenliğini koruma, geliştirme ve iyileştirme amacına yönelik hizmetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması ile değerlendirilmesinden sorumlu bilim ve sanattan oluşan bir sağlık disiplindir”. Bu tanıma göre, profesyonel bir hemşire her birey/hasta için en kaliteli bakımı sağlamaktan sorumludur (Beydağ ve Arslan, 2007:77). Bu tanımda hemşirelikte yer alan önemli nitelikler olarak;

- Önce sağlığa daha sonra hastalığa yönelik hizmet verebilmesi,
- Hizmetin sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Hizmet kapsamında bakımın yanı sıra eğitime de yer verilmesi gerektiği,
- Hemşireliğin toplumsal bir gereksinimden doğan, bilim ve sanattan oluşan bir meslek olduğu vurgulanmaktadır (Seyirci, 2009:53).

Uluslararası Hemşirelik Konseyi (ICN: International Council of Nursing) tarafından Hemşirelik, “bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını koruma ve geliştirmeye yardım eden, hastalık halinde iyileştirme ve rehabilitasyon çalışmalarına katılan bir meslek olarak tanımlanmıştır. Hemşire ayrıca sağlık ekibinin tedavi edici ve eğitsel planlarının geliştirilmesi ile uygulanmasında aktif rol alan bir meslek elemanıdır” (Karamanoğlu ve ark., 2009:13).

Hemşireler hastaya doğrudan bakım veren, ihtiyaçlarını belirleyen, nerede, ne zaman, hangi malzemenin kullanılacağına karar veren en büyük sağlık ekibi grubudur. Hemşireliğin amacı; güvenli, etkili ve kaliteli bakım vermektir (Ay, 2009:131). Hemşireliğin genel amaçları yüzyıllar boyunca aynı kalmakla beraber hemşirelik uygulamalarının kapsamı ve niteliği toplumların değişen gereksinimlerinden etkilenmiştir (Erdemir, 1998:59).

Hemşirelik mesleğinin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- İnsan sağlığını korumak, sağlık eğitimi yapmak, hastalıkların oluşmasını önlemek,
- Bireyin bakımının planlanması, yönetilmesi ve koordine edilmesini sağlamak,
- Bireyin ihtiyaçlarını anlamak ve gerekli bakımı sağlamak,
- Hasta ve ailesinin güvenini kazanmak, yardımcı olmak, sağlık kurallarını öğretmek,
- Olayları üstün bir yargı gücü ile değerlendirmek, hasta - hemşire, hemşire - doktor ilişkilerinin önemini anlamak,

- Yeni tedavi ve gelişmelerden haberdar olmak, hastaların tedavi ve bakımında, hastaların korunmasında, koruyucu hekimlikte, sağlık eğitiminde diğer sağlık ekibi üyeleri ile koordineli çalışmaktır (Çalışkan, 2005:1).

Hastane ortamında hastayı; yalnızlığı, mutsuzluğu, düşkünlüğü ve acısı ile kabul ederek iyileşmesinde gerekli bakım gereksinmelerini bilgisi, üstün tekniği, kültürü, insani nitelikleri ile karşılayacak olan sağlık personeli hemşireler olmaktadır. Hemşire teknik üstünlüğünü, insani davranışını bakımı ile uyumlu bir şekilde birleştirmeli, geliştirmeli ve hastasına sunmalıdır (Baykal, 1994:135).

2.3.2.2. Hemşireliğin Rol ve İşlevleri

Hemşirelik bir bütün olarak insana bakım veren tek sağlık disiplini. Sağlık ekibi içinde hemşirelerin başlıca rol ve işlevleri şunlardır:

a. Bakım Verici Rolü: Hemşire hasta bireyin fiziksel, duygusal ve sosyal refahını iyileştirmeye yardım eder. Durumun birey ve aile üzerindeki fiziksel, psiko-sosyal etkilerini tanımlar ve iyileştirici girişimlerde bulunur.

b. Karar Verici Rolü: Hemşire eylemde bulunmadan önce sahip olduğu bilgiyi yorumlar ve birey için en uygun olanına bireyle, ekip üyeleriyle ya da yalnız başına karar verir.

c. Koruyucu - Gözetici ve Savunucu Rolü: Hemşire bakım verdiği birey ya da grup için fiziksel ve psiko-sosyal olarak güvenli bir çevre sağlar. Bakıma ilişkin karar verme süreçlerinde etik ilkeleri göz önünde bulundurur. Bireyin yasal haklarını korur ve gerektiğinde hakkını aramasına yardım eder.

d. Yönetici Rolü: Hemşire bireyin/ailenin sağlığını korumak, geliştirmek ya da sağlığını yeniden kazanmasına yardım etmek/iyileştirmek için bireysel-

sosyal-ekonomik kaynakları tanımlar ve yönetir. Sorumluluğu doğru zamanda-doğru kişiye verir, diğer personeli denetler, uygulama ortamındaki kaynakları yönetir/etkili kullanır, bireysel kaynakların etkili kullanımını sağlar, faaliyetleri koordine eder ve sağlık kurumunu bireye, bireyi kuruma karşi temsil eder.

e. Rehabilitasyon Edici Rolü: Hastalık vb. nedenlerle yapısal ya da işlevsel kayıpların bulunduğu durumda bireyin var olan potansiyelini en üst düzeyde kullanması ve kayıp sonucu oluşan değişimlerle baş etmesi için bireye /ailesine yardım eder.

f. Rahatlatıcı Rolü: Duygusal destek sağlayarak bireye yardım eder.

g. Eğitici Rolü: Hastaya sağlık bakımı ile ilgili kavramları ve gerçekleri açıklar. Hasta ve ailesinin bakıma etkin katılımını sağlar. Öğrenmeyi destekler ve gelişimi değerlendirir.

h. Danışmanlık Rolü: Hasta ve ailesinin sağlığını korumaları, geliştirmeleri ya da hastalığın etkileri ile baş etmeleri için kendi kaynaklarını/sağlanabilecek kaynakları tanımlarına, kullanmalarına, durumlarını tam olarak anlamalarına ve sağlıklı karar vermelerine yardım eder (Erdemir, 1998:60).

i. Araştırıcı Rolü: Hemşirelik hizmetlerinin etkinliği açısından hemşirenin araştırıcı rolünü, üstlendiği sorumluluklar kapsamında yerine getirmesi gerekir. Araştırmaya dayalı hemşirelik bakımı; mesleki otonomi, bakımın hedeflerine ulaşması ve kurum açısından büyük önem taşımaktadır.

i. Profesyonel Rolü: Profesyonel rol hemşirelik mesleği kimliğinin belirleyicisi olarak işlev görür. Bir mesleğin üyesi olma hemşireyi onore eden bir roldür (Seyirci, 2009:67).

2.3.3. Hemşirelikte Motivasyonun Önemi

Hemşireler hastanelerdeki sağlık personeli içerisinde en kalabalık gruptur ve hemşirelerin verimli çalışması hastanelerin de verimli çalışmasını sağlayacaktır (Öztürk, 2002:6).

Sağlık hizmeti sunulan kurumlarda hemşireliğin temel işlevi, bireye yardım etmektir. Hemşirelerin hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmesi için beklentilerinin bilinmesi gerekir (Cabar ve Serinkan, 2010:59). Hemşirelerin motivasyon düzeyinin yüksek olması ile gerçekleşecek iş doyumunun artması sayesinde kurumun başarısı ve verimliliği sağlanacaktır. Hemşirelerde motivasyonun yetersizliği durumunda aşağıdaki durumlar gelişmektedir:

- Sunulan hizmetin niteliğinde azalma,
- Hemşirelerin duygusal ve bedensel sorunlarında artma,
- Kişilerarası ilişkilerde bozulma,
- İş yaşamında karşılaşılan sorunlara karşı kayıtsızlık,
- Sürekli işten yakınma,
- İşten soğuma,
- Mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk,
- İş doyumunda azalma ve
- Tükenmişlik (Atauzem, 2011:4).

Hemşirelerin motivasyon düzeylerinin ve iş doyumlarının belirlenmesi için ölçülmesi ve gerektiği durumlarda değişik stratejilerle durumun düzeltilmesi önem taşımaktadır. Dolayısıyla yönetici pozisyonda olanlar motive edici durumları bilmek durumundadırlar (İnfal ve Bodur, 2011:78).

Hemşirelikte motivasyon eksikliğine/kaybına neden olan faktörler:

- Çalışma sürelerinin uzun olması,
- Gece nöbetleri,
- Çoğunun annelik görevlerinin olması,
- Mesleğin istenilen nitelikte saygınlığının olmayışı,
- Sosyal hayatlarını yok eden fiziksel olarak yoğun çalışmayı kapsayan ve duygusal stres yaratan bir ortamda çalışması,
- Kurumdaki organizasyon bozukluğu,
- Malzeme yetersizliği,
- Göreve hazırlık ve hizmet içi eğitimin yetersiz olması,
- Kişilerarası ilişkiler ve iletişim yetersizliği,
- Personel azlığı,
- Hemşirelerin hasta bakımı dışındaki işlerden de sorumlu tutulması,
- Meslekleri ve çalışma koşullarına bağlı hastalık ihtimalleri,
- Fiziksel koşulların yetersizliği,
- Ödüllendirmede adaletsizlik,
- İlerlemenin engellenmesi

Bu faktörler hemşirelerde tükenmeye, işten ayrılmaya, mutsuzluğa bakımın niteliğinin azalmasına ve motivasyon kaybına neden olmaktadır. Bu olumsuz faktörleri gidermek ya da önlemek için hemşirelerin gereksinimleri belirlenmeli, motive edici çalışma ortamı ve iş koşulları oluşturulmalıdır (Atauzem, 2011:5).

Hemşirelik hizmetleri yönetiminin topluma daha kaliteli ve daha ucuz hemşirelik hizmeti verebilmesi için hemşire yöneticiler, kaynakların bakım verilen bireyin yararına kullanılması sırasında hemşirelik bakımı veren personelin en yüksek düzeyde doyum sağlaması için gereken düzenlemeleri yapmak ve önlemleri almakla sorumludur. Yöneticiler, hemşirelerin profesyonelliğini sürdüren motivasyonu sağlamak için kendini gösterme, sorumluluk alma ve etkili haberleşmeyi teşvik etmelidirler. Bu noktada

hemşire yöneticilerinde motivasyona gereksinimi vardır. Yönetici hemşireler kendi kendini motive edebilmeli ve astları ile kuracağı olumlu ilişkilerle kendine destek sağlamalıdır (Öztürk, 2002:7).

2.3.4. Hemşirelikte Performans Değerlendirmenin Önemi

Hastane personelinin performansı bireyin ve hastanenin hedefleri arasında bir uyum ve dengenin sağlanması halinde yükseltilebilir. Hastanelerin profesyonel anlamda yönetilmesi, genel amaç ve hedeflerin belirlenmesi, bunlara ulaşılabilecek stratejik kararların alınması ve hastane personeli ile paylaşılarak onların desteğinin sağlanması gibi konularda büyük eksikliklere rastlanmaktadır (Öztürk, 2002:47).

1970 ve 1980'lerde hemşireler, hemşirelik hizmetleri ve yönetimi üzerine araştırma yapanlar, hemşire iş performansı üzerine sıklıkla durmuşlardır. Ancak 1990'lara gelindiğinde hemşire iş performansı ve bunu etkileyen faktörler ile hemşire iş performansı yönetimi üzerine yapılan araştırma ve yayınlarda ciddi bir azalış olduğu görülmüştür. Bundan dolayı son zamanlarda hemşire literatüründe tüm dünyada kabul görmüş bir iş performansı tanımına ulaşılamamıştır.

Borst, hemşire iş performansını hemşireler tarafından hasta ve diğer insanlara bakım sunma şekli veya süreci olarak tanımlamaktadır. Bloch ise, iş performansını işi yapma şekli ve süreci olarak ele almıştır. Dolayısı ile bu iki tanımın ortak paydası iş performansının bir süreç veya iş yapma süreci olarak kabul edilmesidir (Top ve ark., 2010:2-3).

Performans değerlendirme, hemşirenin performansını ve onun organizasyon hedefleri ile ilgisini değerleyen yönetimin bir fonksiyonu olarak ele alınmakta çalışanların performanslarında görülen ilerleme ve yeteneklerinin bir ölçütü şeklinde yorumlanabilmektedir. Daha basit bir ifadeyle hemşirelerin belirli bir zaman periyodu süresinde görevlerini nasıl ve ne kadar iyi yaptığının düzenli ve formal bir değerlendirmesi şeklinde belirtilmektedir (Baykal, 1994:176).

Hemşirelik hizmetlerinde performans değerlendirmenin amacı genel anlamda bahsedilen performans değerlendirme amaç ve yararları ile hemen hemen aynıdır. Bunlardan bazıları;

- Çalışanın işte yeterliliğini saptamak,
- Hemşirelerin gelişimini arttırmak ve daha yüksek başarıya doğru motive etmek,
- Yöneticiler ile astlar arasında iletişimi iyileştirmek,
- Hemşireler arasında daha iyi iletişimin incelenmesi ve cesaretlendirilmesi ile performansı arttırmak,
- Hemşirelerin isteklerini belirlemek ve başarılarını tanımak (Öztürk, 2002:47),
- Yöneticilerin danışmanlığına yardım etmek,
- Yönetimsel kararların alınmasını sağlamak,
- Hemşirelerin eğitim ve gelişimsel gereksinimlerini tanımlamak,
- Organizasyon içinde yeteneklerdeki yaratıcılığı oluşturmak,
- Atamaları yeniden değerlendirmek,
- Disiplin gerektiren durumları ve iş doyumsuzluğunu tanımlamaktır (Öztürk, 2002:47).

2.3.5. Hemşirelikte Motivasyon İle Performans İlişkisi

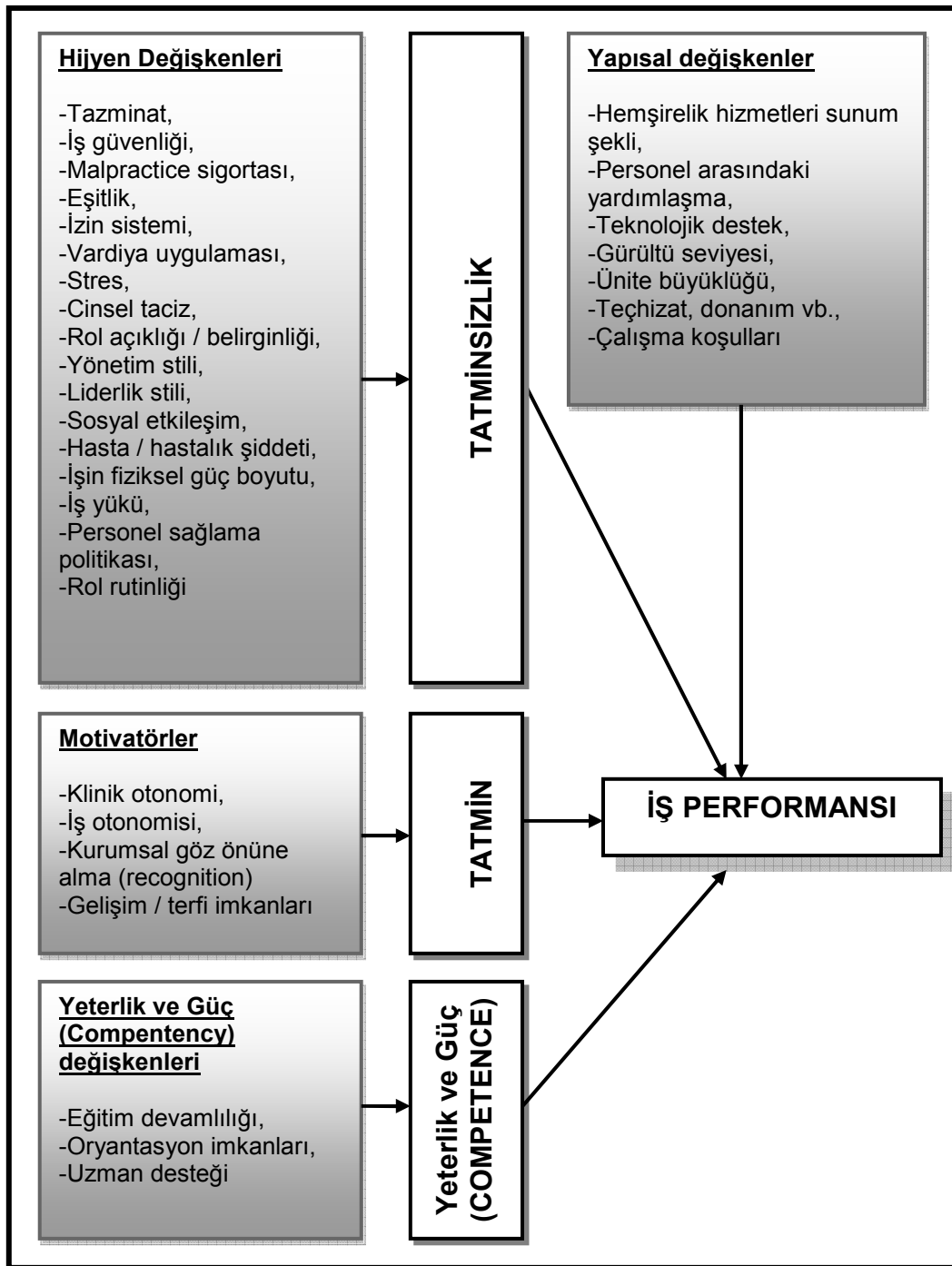
Bir işletmenin verimliliği çalışanların bireysel performansına eşittir. Bu nedenle yöneticinin temel görevlerinden biri örgüt içinde insanların daha verimli çalışmasını sağlamak ve onları üst düzeylere getirmek için motive etmektir (Öztürk, 2002:37). Motivasyon, insanın bir amacı elde etmesi yönünde belirli davranışlar için uyarılması ve yönlendirilmesi sürecidir. İş ortamında motivasyonu sağlayan faktörler tanınma, takdir edilme, başarı, sorumluluk, işin niteliği ve kişisel gelişim gibi faktörlerdir. Çabası sonucunda

sağlayacağı yüksek performans ve bunun getirisi olarak elde edeceği ödüle olan beklentisi çalışanın motivasyonunu yükseltecektir (Acar, 2007:8-9).

Performans “motivasyon, yetenek ve çevre koşulları” nın bir fonksiyonudur. Yetenek her insanda doğuştan var olup sonradan geliştirilebilir. Çevre koşulları faktörleri ise işletmenin iç ve dış koşullarını içerir. Performansı en yüksek düzeyde gerçekleştirmek için her çalışan işini istekle (motivasyon), beceriyle (yetenek) yapmak ve işini yapmak için doğru amaçlara ve materyallere (içinde bulunulan koşullar-çevre) sahip olmak ister. Bu koşullardan herhangi birinin eksik olması performansın olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır (Öztürk, 2002:37-38).

Performansın oluşmasında bireysel yeteneklerin çok önemli bir yeri bulunmaktadır. İş performansının oluşmasında yetenekler duygularla şekillenmekte hem olumlu duygular hem de olumsuz duygular performansa yön vermektedir. “Heyecan ya da coşku” gibi olumlu duygular çalışanı daha iyi hizmet sunması için uyarmakta, “endişe” gibi olumsuz duygular ise çalışanların işleri ya da görevleri üzerine daha fazla yoğunlaşmalarını sağlamaktadır (Köroğlu, 2011:219).

Şekil 2.13’de hemşire iş performansını etkileyen faktörlerin kavramsal çerçevesi görülmektedir. Hemşire iş performansı, örgütsel (kurumsal) faktörler dışında birçok kişisel ve toplumsal faktörden etkilenmektedir. Şekilde hemşire iş performansını etkileyen faktörler dört grupta ele alınmıştır. Motivatörler ve hijyen değişkenleri iş tatminsizliğini önleyerek ve tatmin seviyesini arttırarak hemşire iş performansını dolaylı olarak etkilemektedir. Buna karşılık yapısal değişkenler iş performansını doğrudan etkilemektedir (Top ve ark., 2010:4).



Şekil 2.13 : Hemşire İş Performansını Etkileyen Örgütsel Değişkenler

Kaynak :TOP, Mehmet, GİDER, Ömer, ÜNALAN, Demet, "Hastane Sektöründe İş Performansını Etkileyen Örgütsel Değişkenlerin (Faktörlerin) İncelenmesi: Kayseri Ve Kocaeli İllerindeki Hemşireler Üzerine Bir Alan Çalışması", İ.Ü. Dergisi, Sayı: 66, 2010, s.15.

Hemşire yöneticiler ile çalışanlar görevleri ve etkinlikleri ile ilgili birçok yargılamalar yaparlar. Bu yargılar hem yöneticinin hem de çalışanın niteliklerinden etkilenir. Örneğin yetenek, sezgi, istek düzeyi, yaş, eğitim, aile geçmişi, bazı çalışanların performansının neden yüksek ya da diğerlerinin performansının neden yetersiz olduğu ile ilgilidir. Bu faktörlerin temelinde iş performansının belirleyicileri olan motivasyon ve yeteneğin düşünüldüğü bir model de Şekil 2.14'de gösterilmektedir. Bu performans modeli, hemşire yöneticiler tarafından önemsenen görüşler olarak tanımlanmaktadır. Bunlar “günlük iş performansı”, “bakım (hizmet)”, “dakiklik”, “politika ve prosedürlere bağlılık”, “kaza / hata / olay olmaması”, “dürüstlük” ve “güvenilirlik” tir (Öztürk, 2002:38).

$$\text{Performans} = f(\text{Yetenek} \times \text{Motivasyon})$$

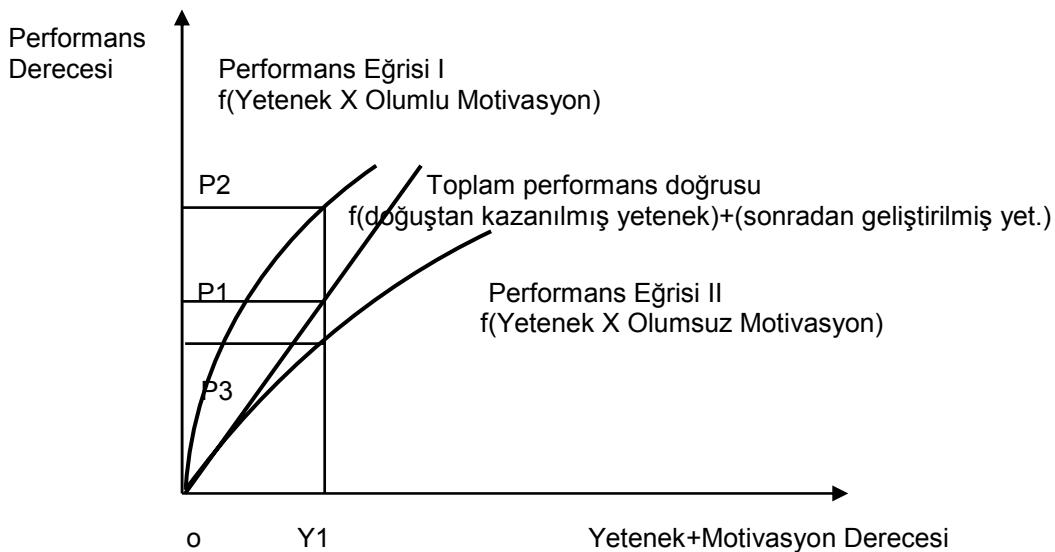
| Motivasyon | + Yetenek | = İş Performansı |
|---|------------------------|-------------------------------------|
| - Ücret | - Sorumluluklar | - Günlük İş Performansı |
| - Tazminat | - Eğitim (Temel) | - Hizmet (Bakım) |
| - İş Planı | - Sürekli Eğitim | - Dakiklik |
| - Liderlik Stili | - Beceriler/Yetenekler | - Politika ve Prosedürlere Bağlılık |
| - İşe Alma ve Seçme | | - Olay/Hata/Kazaların Olmaması |
| - Çalışan Gereksinimleri/ Amaçları/Yetenekleri | | - Dürüstlük, Güvenilirlik |

Şekil 2.14 : İş Performansı İçin Basitleştirilmiş Bir Model

Kaynak : ÖZTÜRK, Havva, “Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri Ve Performans Düzeyleri”, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2002, s. 38.

Performansın oluşmasında en önemli faktörlerden biri kişinin yetenekleridir. Çalışanın iyi performans göstermek için nasıl motive olduğu önemli değildir. Çalışanın yetenekleri bakımından eksiklikleri varsa iyi performans göstermesi beklenmemelidir. Performans derecesinin sadece yetenekten ibaret olduğu düşünülduğünde ise, performans; “doğuştan kazanılmış” + “sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler” bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonu halini almaktadır.

Şekil 2.15’de performansın yetenek ve motivasyon ile ilişkili bir fonksiyonu yer almaktadır. Çalışan süreç içinde olumlu bir motivasyon gösterebilmiş ise bu durum yetenekleri de içerdiğinden performans düzeyi yüksek olacaktır (Performans eğrisi I). Aynı yetenek derecesinde olumsuz motivasyona uğradığı zaman performans seviyesi düşük olacaktır (Köroğlu, 2011: 219).



Şekil 2.15 : Performansın Yetenek Ve Motivasyonla İlişkili Fonksiyonu

Kaynak :KÖROĞLU, Özlem, “İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, S.B.E., Balıkesir, 2011, s. 220.

Performans öğrenme, motivasyon, yorgunluk düzeyi, iş doyumunu gibi çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır ve kişinin bir işi yerine getirmek için yaptığı şeylerin tümünü ifade etmektedir. Bir kişinin performansının yüksek ya da düşük oluşu o kişinin sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olarak değişir (Acar, 2007:9).

20. yüzyılda örgütler çalışanlardan yüksek verim almak için onların motivasyonunun sağlanması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Çalışanlarının performansını en üst düzeyde tutmayı başaran kurumlar, üst düzey yönetimin desteğini alırlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler. Otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik ederek başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu kurumlar ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur, verimi ve iş ahlakını attırmayı amaçlarlar (Öztürk ve Dündar, 2003:58-59).

3. BÖLÜM

GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Şekli

Bu araştırma GATA Hemşirelik hizmetlerinde çalışan hemşirelerin performans ve motivasyon düzeylerini saptamak, performans ve motivasyonları arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek, bir ilişki var ise bu ilişkinin yönü ile şiddetini belirlemek ve bulunan sonuçlar doğrultusunda öneriler geliştirmek amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Haziran-Temmuz 2011 tarihleri arasında Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde (GATA) görev yapan tüm hemşireler (N=594) oluşturmaktadır. Çalışmanın yapıldığı zaman dilimi; TSK personeli hemşirelerin tayin, emeklilik ve izin gibi hareketlerinin yoğun olduğu bir dönemdir.

Çalışmada örneklem seçimi yapılmamış, tüm evrene ulaşılması amaçlanmıştır. Ancak; yıllık izin, uzun süreli rapor, yurtdışı ve yurt içi geçici görev, doğum izni vb. nedenler ile ulaşılamayan hemşireler (n=144) çalışma dışında bırakılmıştır. Toplam ulaşılması gereken hemşire sayısı 450 olarak belirlenmiştir.

Anket formlarının dağıtıldığı 450 hemşireden 47'si (%10.4) çalışmaya katılmayı kabul etmemiştir. Çalışma toplamda 403 hemşire ile yürütülmüştür. Çalışmaya katılım oranı %89.6 ($403/450 \cdot 100$) olarak hesaplanmıştır. Tüm klinik ve servislerden hemşirelerin en az yarısı çalışmaya katıldığından,

çalışmadan elde edilen sonuçların GATA'da görev yapan hemşireleri temsil yeteneğine sahip olduğu söylenebilir.

3.3. Veri Toplama Araç ve Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır (EK-1, EK-2, EK-3).

Birinci bölümde araştırmaya katılan hemşirelerin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 7 soru yer almaktadır. Demografik sorular katılımcıların; yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, meslekteki toplam çalışma süresi, GATA'da çalışma süresi, çalıştığı bölüm ve buldukları statü ile ilgili bilgileri edinmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

İkinci bölümde, Ertan'ın (2008) söylediğine göre; Borman ve Motowidlo (1993), Motowidlo ve Van Scotter (1994) ve Borman ve ark. tarafından (1995) kullanılıp geliştirilen çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu (görev performansı ve bağlamsal performans) iş performans anketi yer almaktadır. İş performans anketi 24 sorudan oluşmaktadır. İş performans anketinde ilk dört ifade görev performansını, diğer yirmi ifade ise bağlamsal performansını ölçmektedir (Ertan, 2008:94). Görev performansı bir işin başarı ile yerine getirilebilmesi için gerekli olan meslek bilgisi, iş becerisi, mesleki yeterlilik ve işi yaparken çabukluk ile ilgilidir. Bağlamsal performans ise işin dışındaki davranışlar ile ilgili olup mesleğe ilgililik, mesleki sevgi, ilgi ve yardımseverlik, hastalara sevgi ve saygı ile yaklaşma, işini yaparken özen ve dikkat, iş ortamında uyum ve işbirliği içinde çalışma, amirlere karşı saygı, mesleki memnuniyet, dürüstlük ve güvenilirlik, temizlik ve düzenlilik, güler yüzlülük, hasta güvenliğine dikkat etme, içtenlik, samimiyet ve yardımseverlik, sabırlılık, anlayış ve hoşgörü, azimli ve sebatkâr olma, enerjik ve sevimli olma, işini yaparken karar verme yetisi, sorumluluk duygusu ve olumlu sosyal ilişkiler ile ilgilidir.

Üçüncü bölümde ise Dünder ve ark.'nın (2007) söylediğine göre; Mottaz (1985), Brislin ve ark. (2005), Mahaney ve Lederer (2006) 'in çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak oluşturulan ve yine Ertan'ın (2008) söylediğine göre; Mottaz tarafından 1985 yılında geliştirilen çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu (içsel motivasyon, dışsal motivasyon) iş motivasyonu anketi yer almaktadır. 24 sorudan oluşan İş motivasyon anketinde ilk dokuz ifade içsel motivasyon düzeyini, diğer onbeş ifade ise dışsal motivasyon düzeyini ölçmektedir. İçsel motivasyon doğrudan işin içeriği ile ilgili olup mesleki başarı, mesleki sorumluluk, iş arkadaşlarının çalışmalarından dolayı takdir etmesi, yapılan işin yapılmaya değer oluşu, işi tam anlamıyla yapabilmek için gerekli yetkiye sahip olma, yapılan işin saygınlığına olan inanç, çalışanın kendini kurumda nasıl gördüğü, iş ortamında yapılan işle ilgili bir konuda karar verebilme hakkı ve amirlerin çalışana çalışmasından dolayı takdir etmesi gibi faktörleri içermektedir.

Dışsal motivasyon ise arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşları ve amirin desteği, yönetimin izin isteğine yaklaşımı, ücret eşitliği, ödüllendirilme, çalışma ortamındaki fiziksel şartlar, kurumdaki sosyal imkanlar, yükselme fırsatı, iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir (Dünder ve ark., 2007:108; Ertan, 2008:94).

Anket sorularına verilen cevaplar (1) "Kesinlikle Katılmıyorum", (2) "Katılmıyorum", (3) "Fikrim Yok", (4) "Katılıyorum" ve (5) "Kesinlikle Katılıyorum" olarak katılımcıların ifadelerine ne derece katıldığını belirtecekleri şekilde 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Literatür araştırmasında çalışmada kullanılan İş Performans ve İş Motivasyon anketlerinin sağlık sektörüne uygulanmış şekline rastlanmamış olmasından dolayı bazı ifadeler alan uzmanları ile yüz yüze görüşülerek sağlık sektöründe kullanılmaya uygun ifadeler şeklinde düzenlemiştir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Aracının Uygulanması

Çalışmanın GATA'da yapılabilmesi için araştırma konusu GATA Etik Kurulu'nun 07.04.2011 tarihli toplantısında görülmüş ve onay alınmıştır. GATA Yüksek Bilim Konseyi'nin 10.05.2011 tarihli toplantısında araştırma konusu ve anketin kurumda uygulanabilirliği görüşülmüş, uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir. Anket formu Haziran-Temmuz 2011 tarihlerinde GATA'da çalışan 450 hemşireye araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır. Katılımcı hemşirelere çalışmanın amacı ve önemi ile anket formunun içeriği hakkında bilgi verilmiş, anket formlarının üzerine isim yazmamaları söylenmiş ve bir hafta süre verilmiştir. Bir hafta sonunda anket formları araştırmacı tarafından teslim alınmıştır. Ancak 450 anket formundan 403 tanesi geri dönmüştür.

3.5. Verilerin Analizi

Katılımcılardan elde edilen anket geneli ve alt boyut puan toplamalarının normal dağılıma uygunlukları grafiksel olarak ve Shapiro-Wilk testi ile incelendi. Anket puanlarının normal dağılıma uymadıkları görüldü. Tanımlayıcı istatistiklerin gösteriminde puanlar için ortanca ÇAG (Çeyreklikler Arası Genişlik, IQR - Interquartile Range), kategorik değişkenler (yaş grupları, medeni durum, çalışma süresi vb.) için ise sayı ve yüzde kullanıldı.

İş Performans ve İş Motivasyon anketlerinin iç tutarlılıklarını belirleyebilmek amacı ile Cronbach's α değerleri hesaplandı. Anketlerin bir bütünün parçası olup-olmadığı, maddelere verilen cevapların toplanıp-toplanamayacağı Tukey testin bütünlüğü/toplanabilirliği (Tukey's test of additivity) yöntemi ile incelendi.

İş Performans ve İş Motivasyon anket geneli toplam puanı, alt boyut puan toplamalarının demografik özelliklere göre gösterdiği farklılıkları incelemek için iki kategorili değişkenler (Eğitim düzeyi, Medeni durum,

GATA'da çalışma süresi) için Mann-Whitney testi uygulandı. Anket puanlarının üç ve daha fazla kategoriye sahip demografik özellikler (Yaş grup, Toplam çalışma süresi, Çalıştığı bölüm ve Statüsü) karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis non-parametrik varyans analizi uygulandı. Kruskal-Wallis non-parametrik varyans analizi sonucunda farklılık bulunduğunda farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirleyebilmek amacı ile Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney testi post-hoc ikili karşılaştırmalar için kullanıldı.

İş Performans ve İş Motivasyon anket ve alt boyut toplam puanları arasındaki ilişkiler Spearman sıra korelasyon katsayı (Rho, ρ) hesaplanarak incelendi. İstatistiksel analiz ve hesaplamalar için MS - Excel 2003 ve SPSS for Win. Ver. 15.0 (SPSS Inc., Chicago, IL., USA) paket programları kullanıldı. İstatistiksel kararlarda $p < 0.05$ değeri anlamlı farklılığın göstergesi olarak kabul edildi.

4. BÖLÜM

PERFORMANS İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ: GATA HEMŞİRELİK HİZMETLERİ ÖRNEĞİ

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular

Çalışma; 164'ü (%40.7) bekar, 239'u (%59.3) evli olmak üzere toplam 403 hemşire üzerinde yürütülmüştür. Çalışmaya katılan hemşirelerin demografik özellikleri Tablo 4.1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1.1. Hemşirelerin Demografik Özellikleri

| Demografik Özellik | n | % |
|-------------------------------------|-----|------|
| Yaş (yıl) | | |
| 21 – 27 | 76 | 18.9 |
| 28 – 34 | 151 | 37.5 |
| 35 – 41 | 131 | 32.5 |
| 42 ve üzeri | 45 | 11.1 |
| Eğitim Düzeyi | | |
| Lise | 9 | 2.2 |
| Ön lisans | 105 | 26.1 |
| Lisans | 242 | 60.0 |
| Lisansüstü | 47 | 11.7 |
| Medeni Durum | | |
| Bekar (Bekar, Dul, Boşanmış vb) | 164 | 40.7 |
| Evli | 239 | 59.3 |
| Toplam Çalışma Süresi (Yıl) | | |
| 1 – 5 | 55 | 13.6 |
| 6 – 10 | 67 | 16.6 |
| 11 – 20 | 205 | 50.9 |
| 21 ve üzeri | 76 | 18.9 |
| GATA'da Çalışma Süresi (Yıl) | | |
| 1 yıldan az | 26 | 6.5 |
| 1 – 5 | 136 | 33.7 |
| 6 – 10 | 87 | 21.6 |
| 11 – 15 | 65 | 16.1 |
| 16 – 20 | 53 | 13.2 |
| 21 ve üzeri | 36 | 8.9 |
| Çalıştığı Bölüm | | |
| Cerrahi Bilimler | 108 | 26.8 |
| Dahili Bilimler | 150 | 37.2 |
| Ayaktan Tanı ve Tedavi Bilimleri | 50 | 12.4 |
| Ameliyathane | 25 | 6.2 |
| Yoğun Bakım | 51 | 12.7 |
| Acil Servis | 19 | 4.7 |

Tablo 4.1.1. (Devam) Hemşirelerin Demografik Özellikleri

| Demografik Özellik | n | % |
|--------------------------|-----|------|
| Statüsü | | |
| Servis Sorumlu Hemşiresi | 25 | 6.2 |
| Bölüm Sorumlu Hemşiresi | 10 | 2.5 |
| Klinik Hemşiresi | 189 | 46.9 |
| Poliklinik Hemşiresi | 70 | 17.4 |
| Ameliyathane Hemşiresi | 30 | 7.4 |
| Yoğun Bakım Hemşiresi | 79 | 19.6 |

İstatistiksel analizleri yapabilmek ve sonuçları daha iyi yorumlayabilmek amacı ile literatüre uygun olarak (Küçük, 2002:80; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:71); çalışanların Eğitim Düzeyi; Ön lisans ve öncesi ile Lisans ve sonrası olarak iki grup halinde yeniden düzenlendi. Benzer şekilde Toplam Çalışma Süresi; 10 yıl ve daha az, 11 – 20 yıl ve 20 yıldan fazla olarak gruplandırıldı. GATA'da Çalışma Süresi bakımından; 5 yıl ve daha az çalışanlar ile 5 yıldan fazla çalışanlar şeklinde bir sınıflama yapıldı. Çalıştığı Bölüm açısından ise Cerrahi Bilimler (Cerrahi Bilimler + Ameliyathane + Yoğun Bakım), Dahili Bilimler, Diğer (Ayaktan tanı ve tedavi, Acil servis vb.) olarak sınıflandırıldı. Hemşireler çalıştıkları statülerine göre; İdari görevde (Servis + Bölüm Sorumlusu hemşireler), Klinik Hemşiresi, Poliklinik Hemşiresi ve Ameliyathane + Yoğun Bakım Hemşiresi olarak gruplandı. Yapılan son sınıflandırma ve gruplamalardan sonra oluşan dağılımlar Tablo 4.1.2'de verilmiştir.

Tablo 4.1.2. Hemşirelerin Demografik Özellikleri

| Demografik Özellik | n | % |
|--|-----|------|
| Yaş (yıl) | | |
| 21 – 27 | 76 | 18.9 |
| 28 – 34 | 151 | 37.5 |
| 35 – 41 | 131 | 32.5 |
| 42 ve üzeri | 45 | 11.1 |
| Eğitim Düzeyi | | |
| Ön lisans ve öncesi | 114 | 28.3 |
| Lisans ve sonrası | 289 | 71.7 |
| Medeni Durum | | |
| Bekar (Bekar, Dul, Boşanmış vb) | 164 | 40.7 |
| Evli | 239 | 59.3 |
| Toplam Çalışma Süresi (Yıl) | | |
| 10 yıl ve daha az | 122 | 30.3 |
| 11 – 20 | 205 | 50.9 |
| 21 ve üzeri | 76 | 18.8 |
| GATA'da Çalışma Süresi (Yıl) | | |
| 5 yıl ve daha az | 162 | 40.2 |
| 5 yıldan fazla | 241 | 59.8 |
| Çalıştığı Bölüm | | |
| Cerrahi (Cerr.+Ameliyathane+Yoğ.Bak.) | 184 | 45.7 |
| Dahili | 150 | 37.2 |
| Diğer (Ayaktan tanı ve ted. + Acil Srvs) | 69 | 17.1 |
| Statüsü | | |
| İdari Görevli Hemşire | 35 | 8.7 |
| Klinik Hemşiresi | 189 | 46.9 |
| Poliklinik Hemşiresi | 70 | 17.4 |
| Ameliyathane + Yoğun Bakım Hemşiresi | 109 | 27.0 |

4.2. İş Performans Anketi Bulguları

Çalışma kapsamında katılımcılara yöneltilen İş Performans anketine verilen cevapların dağılımı Tablo 4.2.1’de verilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevapların iç tutarlılığı Cronbach’s $\alpha=0.933$ olarak hesaplanmıştır. İş Performans Anketi iç tutarlılığı oldukça yüksek bulunmuştur. Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar tutarlıdır. Anket alt boyutu olan Görev Performansı bölümünün iç tutarlılığı Cronbach’s $\alpha=0.832$ ve Bağlamsal Performans bölümünün iç tutarlılığı Cronbach’s $\alpha=0.927$ olarak hesaplanmıştır. Her iki alt bölüme verilen cevaplar tutarlıdır.

Anket cevaplarının bir bütünün parçası olup olmadığı (puanların toplanabilirliği) Tukey testin bütünlüğü/toplanabilirliği (Tukey’s test of additivity) yöntemi ile incelendiğinde, İş Performans Anketinin toplanabilir nitelikte bir anket olduğu ve bir bütünlük oluşturduğu (Tukey additivity = 3.203; $p<0.001$) görüldü.

Katılımcıların verdikleri cevapların dağılımları incelendiğinde; “Mesleğimi sevdiğimi düşünüyorum” $n=11$ kişi (%2.7) ve “Yaptığım işten çok memnun olduğumu düşünüyorum” $n=9$ kişi (%2.2) soruları “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı en çok olumsuz cevaplanan sorulardır. “Mesleğimi sevdiğimi düşünüyorum”, “Yaptığım işten çok memnun olduğumu düşünüyorum”, “Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum”, “İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum” anket maddeleri her on katılımcıdan en az biri tarafından (%10) “Fikrim Yok” olarak işaretlenmiştir.

Katılımcıların “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesini en az tercih ettikleri anket maddeleri %22.8 “Yaptığım işten memnun olduğumu düşünüyorum” %30.5 ile “Mesleğimi sevdiğimi düşünüyorum”, %33.3 ile “İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum” ve %35.2 ile “Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum” olarak öne çıkmaktadır.

İş Performans Anketinde katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu (%90'dan fazlası) anket maddelerine "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 4.2.1. İş Performans Anketi Cevaplarının Dağılımı

| İŞ PERFORMANSI ANKET SORULARI | Kesinlikle katılmıyorum | | Katılmıyorum | | Fikrim yok | | Katılıyorum | | Kesinlikle katılıyorum | |
|---|-------------------------|-----|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| GÖREV PERFORMANSI | | | | | | | | | | |
| 1. Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum. | 1 | 0.2 | 10 | 2.5 | 7 | 1.7 | 243 | 60.3 | 142 | 35.2 |
| 2. İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 1 | 0.2 | 5 | 1.2 | 203 | 50.4 | 194 | 48.1 |
| 3. Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 3 | 0.7 | 11 | 2.7 | 199 | 49.4 | 190 | 47.1 |
| 4. İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 3 | 0.7 | 11 | 2.7 | 199 | 49.7 | 190 | 47.1 |
| BAĞLAMSAL PERFORMANS | | | | | | | | | | |
| 5. İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum | 1 | 0.2 | 8 | 2.0 | 16 | 4.0 | 212 | 52.6 | 166 | 41.2 |
| 6. Mesleğimi sevdiğimi düşünüyorum. | 11 | 2.7 | 23 | 5.7 | 47 | 11.7 | 199 | 49.4 | 123 | 30.5 |
| 7. Hastalara karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 1 | 0.2 | 12 | 3.0 | 201 | 49.9 | 189 | 49.9 |
| 8. Hastalara karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 2 | 0.5 | 8 | 2.0 | 207 | 51.4 | 186 | 46.2 |
| 9. İşimi yerine getirmede gerekli özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 3 | 0.7 | 3 | 0.7 | 191 | 47.4 | 206 | 51.1 |
| 10. Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 3 | 0.7 | 16 | 4.0 | 214 | 53.1 | 170 | 42.2 |
| 11. Amirlerime karşı saygımın tam olduğunu düşünüyorum. | 1 | 0.2 | 3 | 0.7 | 14 | 3.5 | 180 | 44.7 | 205 | 50.9 |
| 12. Yaptığım işten çok memnun olduğumu düşünüyorum. | 9 | 2.2 | 52 | 12.9 | 68 | 16.9 | 182 | 45.2 | 92 | 22.8 |
| 13. Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum. | 1 | 0.2 | 1 | 0.2 | 3 | 0.7 | 162 | 40.2 | 236 | 58.6 |
| 14. Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 1 | 0.2 | 1 | 0.2 | 182 | 45.2 | 219 | 54.3 |

Tablo 4.2.1. (Devam) İş Performans Anketi cevaplarının dağılımı

| İŞ PERFORMANSI ANKET SORULARI | Kesinlikle katılmıyorum | | Katılmıyorum | | Fikrim yok | | Katılıyorum | | Kesinlikle katılıyorum | |
|--|-------------------------|-----|--------------|-----|------------|------|-------------|------|------------------------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 15. Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 16 | 4.0 | 192 | 47.6 | 195 | 48.4 |
| 16. Hasta güvenliğine dikkat ettiğimi düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 2 | 0.5 | 2 | 0.5 | 182 | 45.2 | 217 | 53.8 |
| 17. İçten, samimi ve yardımsever olduğumu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 9 | 2.2 | 185 | 45.9 | 209 | 51.9 |
| 18. Sabırlı olduğumu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 11 | 2.7 | 27 | 6.7 | 188 | 46.7 | 177 | 43.9 |
| 19. Anlayış ve hoşgörüyeye sahip olduğumu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 1 | 0.2 | 19 | 4.7 | 201 | 49.9 | 182 | 45.2 |
| 20. Azimli ve sebatkâr (bir işi yılmadan sonuna kadar götüren) olduğumu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 2 | 0.5 | 22 | 5.5 | 206 | 51.1 | 173 | 42.9 |
| 21. Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 7 | 1.7 | 41 | 10.2 | 191 | 47.4 | 164 | 40.7 |
| 22. İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum. | 4 | 1.0 | 18 | 4.5 | 40 | 9.9 | 207 | 51.4 | 134 | 33.3 |
| 23. Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum. | 0 | 0.0 | 2 | 0.5 | 4 | 1.0 | 172 | 42.7 | 225 | 55.8 |
| 24. Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum. | 1 | 0.2 | 1 | 0.2 | 15 | 3.7 | 208 | 51.6 | 178 | 44.2 |

Katılımcıların verdikleri cevaplar “Kesinlikle Katılmıyorum” 1 puan, “Kesinlikle Katılıyorum” 5 puan olmak üzere puana çevrildi. Bir katılımcının anket genelinden alabileceği en düşük puan 24 iken en yüksek puan 120’dir. Katılımcıların verdikleri cevaplar puan olarak toplanarak her bir madde için Görev Performansı, Bağlamsal Performans alt boyutları ve anket geneli için toplam puanlar elde edildi. Anket puanları Tablo 4.2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2.2. İş Performansı Anket Puanları

| İŞ PERFORMANSI ANKET SORULARI | En Az | En Çok | Ortalama | Std. Sapma |
|---|--------------|---------------|-----------------|-------------------|
| GÖREV PERFORMANSI | | | | |
| 1. Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum. | 1 | 5 | 4.28 | 0.64 |
| 2. İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.46 | 0.54 |
| 3. Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.38 | 0.60 |
| 4. İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.43 | 0.59 |
| GÖREV PERFORMANSI TOPLAMI | 8 | 20 | 17.55 | 1.94 |
| BAĞLAMSAL PERFORMANS | | | | |
| 5. İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum | 1 | 5 | 4.33 | 0.67 |
| 6. Mesleğimi sevdiğimi düşünüyorum. | 1 | 5 | 3.99 | 0.95 |
| 7. Hastalara karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.43 | 0.57 |
| 8. Hastalara karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.43 | 0.56 |
| 9. İşimi yerine getirmede gerekli özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.49 | 0.56 |
| 10. Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.37 | 0.60 |
| 11. Amirlerime karşı saygımın tam olduğunu düşünüyorum. | 1 | 5 | 4.45 | 0.63 |
| 12. Yaptığım işten çok memnun olduğumu düşünüyorum. | 1 | 5 | 3.73 | 1.02 |
| 13. Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum. | 1 | 5 | 4.57 | 0.55 |
| 14. Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.54 | 0.52 |
| 15. Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum. | 3 | 5 | 4.44 | 0.57 |
| 16. Hasta güvenliğine dikkat ettiğimi düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.52 | 0.54 |
| 17. İçten, samimi ve yardımsever olduğumu düşünüyorum. | 3 | 5 | 4.50 | 0.54 |
| 18. Sabırlı olduğumu düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.32 | 0.72 |
| 19. Anlayış ve hoşgörüye sahip olduğumu düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.40 | 0.59 |
| 20. Azimli ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.36 | 0.61 |
| 21. Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.27 | 0.71 |
| 22. İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum. | 1 | 5 | 4.11 | 0.83 |
| 23. Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum. | 2 | 5 | 4.54 | 0.55 |
| 24. Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum. | 1 | 5 | 4.39 | 0.60 |
| BAĞLAMSAL PERFORMANS TOPLAMI | 57 | 95 | 82.82 | 8.12 |
| ANKET GENELİ | 65 | 115 | 100.37 | 9.36 |

İş Performans Anketinden alınan puanların demografik özelliklere göre karşılaştırmaları yapıldı. Demografik özelliklerde gruptaki kişi sayısı dengesiz olduğundan parametrik test varsayımlarından normal dağılıma uygunluk sağlanmış olmasına karşın non-parametrik istatistiksel yöntemleri kullanma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Parametrik olmayan yöntemlerle istatistiksel analizler yapıldığında ise ortalama \pm standart sapma gösterimi yerine Ortanca (ÇAG – Çeyreklikler Arası Genişlik) gösterimi kullanmak istatistik biliminin gereğidir. Bu nedenle demografik özelliklere göre anket puanlarını karşılaştırma işlemleri yapılırken Ortanca (ÇAG) gösterimi kullanılmıştır. Demografik özelliklere göre Görev performansı, Bağlamsal performans ve anket geneli toplam puanlarının dağılımı ve karşılaştırma sonuçları Tablo 4.2.3' de verilmiştir.

Tablo 4.2.3. Hemşirelerin Demografik Özelliklerine Göre İş Performans Anket Puanları

| Demografik Özellik | Görev Performansı | Bağlamsal Performans | İş Performans Anket Toplamı |
|--|---------------------|----------------------|-----------------------------|
| | Ortanca (ÇAG) | Ortanca (ÇAG) | Ortanca (ÇAG) |
| Yaş (yıl) | | | |
| 21 – 27 | 17.00 (3.00) | 80.50 (12.75) | 98.00 (14.50) |
| 28 – 34 | 17.00 (4.00) | 82.00 (13.00) | 99.00 (16.00) |
| 35 – 41 | 18.00 (4.00) | 82.00 (16.00) | 100.00 (18.00) |
| 42 ve üzeri | 17.00 (4.00) | 86.00 (16.50) | 105.00 (17.00) |
| Yaşa göre ($\chi^2; p$) | 4.289; 0.232 | 5.322; 0.150 | 5.432; 0.143 |
| Eğitim Düzeyi | | | |
| Ön lisans ve öncesi | 17.00 (4.00) | 80.50 (15.00) | 98.00 (17.00) |
| Lisans ve sonrası | 17.00 (4.00) | 83.00 (14.00) | 100.00 (15.00) |
| Eğitim Düzeyine göre (Z; p) | 1.180; 0.238 | 1.135; 0.256 | 1.302; 0.193 |
| Medeni Durum | | | |
| Bekar (Bekar, Dul, Boşanmış vb) | 17.00 (4.00) | 82.50 (15.00) | 99.50 (17.00) |
| Evli | 17.00 (4.00) | 82.00 (14.00) | 100.00 (15.00) |
| Medeni Duruma göre (Z; p) | 0.835; 0.404 | 0.085; 0.933 | 0.219; 0.827 |
| Toplam Çalışma Süresi (Yıl) | | | |
| 10 yıl ve daha az | 17.00 (3.00) | 81.00 (13.00) | 98.00 (14.25) |
| 11 – 20 | 17.00 (4.00) | 82.00 (14.00) | 101.00 (16.50) |
| 21 ve üzeri | 17.00 (4.00) | 86.00 (16.75) | 103.00 (19.00) |
| Toplam Çalışma Süresine göre ($\chi^2; p$) | 2.844; 0.241 | 1.877; 0.391 | 2.094; 0.351 |
| GATA'da Çalışma Süresi (Yıl) | | | |
| 5 yıl ve daha az | 17.00 (4.00) | 82.00 (14.00) | 99.00 (15.25) |
| 5 yıldan fazla | 17.00 (4.00) | 82.00 (14.00) | 100.00 (17.00) |
| GATA'da Çalışma Süresine göre (Z; p) | 1.687; 0.092 | 0.850; 0.396 | 1.101; 0.271 |
| Çalıştığı Bölüm | | | |
| Cerrahi (Cerr.+Ameliyat.+Yoğ. Bak.) | 17.00 (3.00) | 83.00 (13.75) | 100.00 (15.00) |
| Dahili | 18.00 (4.00) | 82.00 (15.00) | 99.00 (18.00) |
| Diğer (Ayaktan tanı ve ted. + Acil Srvs) | 17.00 (3.00) | 82.00 (12.00) | 99.00 (15.00) |
| Çalıştığı Bölüme göre ($\chi^2; p$) | 0.821; 0.663 | 0.856; 0.652 | 0.504; 0.777 |

Tablo 4.2.3. (Devam) Hemşirelerin Demografik Özelliklerine Göre İş Performans Anket Puanları

| Demografik Özellik | Görev Performansı | Bağlamsal Performans | İş Performans Anket Toplamı |
|--|---------------------|----------------------|-----------------------------|
| | Ortanca (ÇAG) | Ortanca (ÇAG) | Ortanca (ÇAG) |
| Statüsü | | | |
| İdari Görevli Hemşire | 18.00 (4.00) | 86.00 (9.00) | 104.00 (12.00) |
| Klinik Hemşiresi | 17.00 (4.00) | 83.00 (15.00) | 101.00 (17.00) |
| Poliklinik Hemşiresi | 17.00 (4.00) | 82.50 (15.25) | 100.00 (17.00) |
| Ameliyathane + Yoğ.Bak.Hemşiresi | 17.00 (3.00) | 81.00 (13.00) | 100.00 (17.00) |
| Statüye göre (χ^2; p) | 3.837; 0.280 | 4.621; 0.202 | 4.991; 0.172 |

Tablo 4.2.3 incelendiğinde; demografik özelliklerden bağımsız olarak katılımcı hemşirelerin Görev performansı, Bağlamsal performansı ve genel İş Performansı Anketi toplam puanlarının istatistiksel olarak benzer oldukları ($p>0.05$) görülmektedir. Demografik özellikler İş Performans Anketi geneli ve Görev, Bağlamsal performans alt boyutlarından alınan puanlar üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. Hemşirelerin yaş, toplam çalışma süreleri, GATA'da çalışma süreleri, eğitim düzeyleri, medeni durumları, çalıştıkları bölümler ve statüleri İş Performans puanları üzerinde farklılık oluşturmamaktadır.

4.3. İş Motivasyon Anketi Bulguları

Çalışma kapsamında katılımcılara yöneltilen İş Motivasyon anketine verilen cevapların dağılımı Tablo 4.3.1’de verilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevapların iç tutarlılığı Cronbach’s $\alpha=0.894$ olarak hesaplanmıştır. İş Motivasyon Anketi iç tutarlılığı yüksek olarak bulunmuştur. Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar tutarlıdır. Anket alt boyutu olan İçsel Motivasyon bölümünün iç tutarlılığı Cronbach’s $\alpha=0.836$ ve Dışsal Motivasyon bölümünün iç tutarlılığı Cronbach’s $\alpha=0.864$ olarak hesaplanmıştır. Her iki alt bölüme verilen cevaplar tutarlıdır.

Anket cevaplarının bir bütünün parçası olup olmadığı (puanların toplanabilirliği) Tukey testin bütünlüğü/toplanabilirliği (Tukey’s test of additivity) yöntemi ile incelendiğinde, İş Motivasyon Anketinin toplanabilir nitelikte bir anket olduğu, bir bütünlük oluşturduğu (Tukey additivity =1.722; $p<0.001$) görüldü.

Katılımcıların verdikleri cevapların dağılımları incelendiğinde; “Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım” $n=256$ (%63.5) ve “Yaptığım işten aldığım ücretim yeterli olduğuna inanıyorum” $n=253$ (%62.8) soruları en çok olumsuz cevaplanan sorulardır. “Yaptığım işle ilgili olarak sorumluluğa sahibim”, $n=200$ (%49.6) ve “Yaptığım işte başarılıyım” $n=182$ (%45.2) anket maddeleri katılımcılar tarafından en yüksek “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde işaretlenen maddelerdir.

Tablo 4.3.1. İş Motivasyon Anketi Cevaplarının Dağılımı

| İŞ MOTİVASYONU ANKET SORULARI | Kesinlikle katılmıyorum | | Katılmıyorum | | Fikrim yok | | Katılıyorum | | Kesinlikle katılıyorum | |
|---|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| | İÇSEL MOTİVASYON | | | | | | | | | |
| 1. Yaptığım işte başarılıyım. | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 8 | 2.0 | 213 | 52.9 | 182 | 45.2 |
| 2. Yaptığım işle ilgili olarak sorumluluğa sahibim. | 0 | 0.0 | 2 | 0.5 | 6 | 1.5 | 195 | 48.4 | 200 | 49.6 |
| 3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler. | 3 | 0.7 | 9 | 2.2 | 83 | 20.6 | 198 | 49.1 | 110 | 27.3 |
| 4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum. | 4 | 1.0 | 14 | 3.5 | 44 | 10.9 | 202 | 50.1 | 139 | 34.5 |
| 5. İşimi tam anlamı ile yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum. | 13 | 3.2 | 53 | 13.2 | 59 | 14.6 | 179 | 44.4 | 99 | 24.6 |
| 6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum. | 12 | 3.0 | 48 | 11.9 | 64 | 15.9 | 170 | 42.2 | 109 | 27.0 |
| 7. Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum. | 19 | 4.7 | 60 | 14.9 | 81 | 20.1 | 172 | 42.7 | 71 | 17.6 |
| 8. Yaptığım işle ilgili bir konuda, karar verme hakkına sahibim. | 15 | 3.7 | 71 | 17.6 | 75 | 18.6 | 175 | 43.4 | 67 | 16.6 |
| 9. Amirlerim çalışmalarımın dolayı beni her zaman takdir ederler. | 16 | 4.0 | 54 | 13.4 | 92 | 22.8 | 171 | 42.4 | 70 | 17.4 |
| DIŞSAL MOTİVASYON | | | | | | | | | | |
| 10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez. | 16 | 4.0 | 45 | 11.2 | 70 | 17.4 | 193 | 47.9 | 79 | 19.6 |
| 11. Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur. | 35 | 8.7 | 112 | 27.8 | 70 | 17.4 | 154 | 38.2 | 32 | 7.9 |
| 12. Kurumda, yiyecek ve içecek ihtiyacı için uygun imkânlar sağlanmıştır. | 48 | 11.9 | 119 | 29.5 | 40 | 9.9 | 162 | 40.2 | 34 | 8.4 |
| 13. İşyerindeki tıbbi malzeme ve cihazlar yeterlidir. | 48 | 11.9 | 98 | 24.3 | 46 | 11.4 | 172 | 42.7 | 39 | 9.7 |
| 14. Diğer çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir. | 4 | 1.0 | 11 | 2.7 | 21 | 5.2 | 269 | 66.7 | 98 | 24.3 |

Tablo 4.3.1. (Devam) İş Motivasyon Anketi Cevaplarının Dağılımı

| İŞ MOTİVASYONU ANKET SORULARI | Kesinlikle katılmıyorum | | Katılmıyorum | | Fikrim yok | | Katılıyorum | | Kesinlikle katılıyorum | |
|---|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 15. Konularında uzman olan kişiler tarafından hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır. | 12 | 3.0 | 75 | 18.6 | 69 | 17.1 | 197 | 48.9 | 50 | 12.4 |
| 16. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum. | 35 | 8.7 | 63 | 15.6 | 116 | 28.8 | 144 | 35.7 | 45 | 11.2 |
| 17. Amirlerim ile ilişkilerim iyidir. | 7 | 1.7 | 17 | 4.2 | 40 | 9.9 | 249 | 61.8 | 90 | 22.3 |
| 18. İşimde terfi imkânım vardır. | 76 | 18.9 | 138 | 34.2 | 78 | 19.4 | 84 | 20.8 | 27 | 6.7 |
| 19. Amirlerim, çalışma arkadaşlarım veya hastalarla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar. | 20 | 5.0 | 61 | 15.1 | 93 | 23.1 | 190 | 47.1 | 39 | 9.7 |
| 20. Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım. | 256 | 63.5 | 98 | 24.3 | 11 | 2.7 | 25 | 6.2 | 13 | 3.2 |
| 21. Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim. | 178 | 44.2 | 103 | 25.6 | 41 | 10.2 | 64 | 15.9 | 17 | 4.2 |
| 22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır. | 28 | 6.9 | 50 | 12.4 | 101 | 25.1 | 166 | 41.2 | 58 | 14.4 |
| 23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum. | 67 | 16.6 | 48 | 11.9 | 128 | 31.8 | 107 | 26.6 | 53 | 13.2 |
| 24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğuna inanıyorum. | 253 | 62.8 | 97 | 24.1 | 15 | 3.7 | 25 | 6.2 | 13 | 3.2 |

Katılımcıların verdikleri cevaplar “Kesinlikle Katılmıyorum” 1 puan, “Kesinlikle Katılıyorum” 5 puan olmak üzere puana çevrildi. Bir katılımcının anket genelinden alabileceği en düşük puan 24 iken en yüksek puan 120’dir. Katılımcıların verdikleri cevaplar puan olarak toplanarak her bir madde için, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon alt boyutları ve anket geneli için toplam puanlar elde edildi. Anket puanları Tablo 4.3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3.2. İş Motivasyonu Anket Puanları

| İŞ MOTİVASYONU ANKET SORULARI | En Az | En Çok | Ortalama | Std. Sapma |
|---|-----------|------------|--------------|---------------|
| İÇSEL MOTİVASYON | | | | |
| 1. Yaptığım işte başarılıyım. | 3 | 5 | 4.43 | 0.53 |
| 2. Yaptığım işle ilgili olarak sorumluluğa sahibim. | 2 | 5 | 4.47 | 0.56 |
| 3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler. | 1 | 5 | 4.00 | 0.80 |
| 4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum. | 1 | 5 | 4.14 | 0.82 |
| 5. İşimi tam anlamı ile yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum. | 1 | 5 | 3.74 | 1.07 |
| 6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum. | 1 | 5 | 3.78 | 1.06 |
| 7. Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum. | 1 | 5 | 3.54 | 1.09 |
| 8. Yaptığım işle ilgili bir konuda, karar verme hakkına sahibim. | 1 | 5 | 3.52 | 1.08 |
| 9. Amirlerim çalışmalarımın dolayı beni her zaman takdir ederler. | 1 | 5 | 3.56 | 1.05 |
| İÇSEL MOTİVASYON TOPLAMI | 22 | 45 | 35.17 | 5.45 |
| DIŞSAL MOTİVASYON | | | | |
| 10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez. | 1 | 5 | 3.68 | 1.04 |
| 11. Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur. | 1 | 5 | 3.09 | 1.15 |
| 12. Kurumda, yiyecek ve içecek ihtiyacı için uygun imkânlar sağlanmıştır. | 1 | 5 | 3.04 | 1.23 |
| 13. İşyerindeki tıbbi malzeme ve cihazlar yeterlidir. | 1 | 5 | 3.14 | 1.23 |
| 14. Diğer çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir. | 1 | 5 | 4.11 | 0.70 |
| 15. Konularında uzman olan kişiler tarafından hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır. | 1 | 5 | 3.49 | 1.03 |
| 16. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum. | 1 | 5 | 3.25 | 1.12 |
| 17. Amirlerim ile ilişkilerim iyidir. | 1 | 5 | 3.99 | 0.81 |
| 18. İşimde terfi imkânım vardır. | 1 | 5 | 2.62 | 1.20 |
| 19. Amirlerim, çalışma arkadaşlarım veya hastalarla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar. | 1 | 5 | 3.41 | 1.02 |
| 20. Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım. | 1 | 5 | 1.61 | 1.03 |
| 21. Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim. | 1 | 5 | 2.10 | 1.25 |
| 22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır. | 1 | 5 | 3.44 | 1.10 |
| 23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum. | 1 | 5 | 3.08 | 1.25 |
| 24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğuna inanıyorum. | 1 | 5 | 1.63 | 1.03 |
| DIŞSAL MOTİVASYON TOPLAMI | 18 | 75 | 45.68 | 9.58 |
| ANKET GENELİ | 40 | 120 | 80.85 | 13.30 |

İş Motivasyon Anketinden alınan puanların demografik özelliklere göre karşılaştırmaları yapıldı. Demografik özelliklerde gruptaki kişi sayısı dengesiz olduğundan parametrik test varsayımlarından normal dağılıma uygunluk sağlanmış olmasına karşın non-parametrik istatistiksel yöntemleri kullanma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Parametrik olmayan yöntemlerle istatistiksel analizler yapıldığında ise ortalama \pm standart sapma gösterimi yerine Ortanca (ÇAG – Çeyreklikler Arası Genişlik) gösterimi kullanmak istatistik biliminin gereğidir. Bu nedenle demografik özelliklere göre anket puanlarını karşılaştırma işlemleri yapılırken Ortanca (ÇAG) gösterimi kullanılmıştır. Demografik özelliklere göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve anket geneli toplam puanlarının dağılımı ve karşılaştırma sonuçları Tablo 4.3.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3.3. Hemşirelerin Demografik Özelliklerine Göre İş Motivasyonu Anket Puanları

| Demografik Özellik | İçsel Motivasyon | Dışsal Motivasyon | İş Motivasyonu Anket Toplamı |
|---|--|----------------------|------------------------------|
| | Ortanca (ÇAG) | Ortanca (ÇAG) | Ortanca (ÇAG) |
| Yaş (yıl) | | | |
| 21 – 27 | 36.00 (7.00) | 45.00 (12.00) | 79.50 (17.50) |
| 28 – 34 | 36.00 (7.00) | 45.00 (13.00) | 80.00 (17.00) |
| 35 – 41 | 35.00 (9.00) | 45.00 (13.00) | 82.00 (20.00) |
| 42 ve üzeri | 37.00 (8.50) | 51.00 (8.50) | 88.00 (15.00) |
| | Yaşa göre (χ^2 ; p) | 11.786; 0.008 | 12.728; 0.005 |
| | | | 15.532; 0.001 |
| Eğitim Düzeyi | | | |
| Ön lisans ve öncesi | 34.00 (10.25) | 46.00 (12.25) | 80.50 (20.25) |
| Lisans ve sonrası | 36.00 (7.00) | 45.00 (13.00) | 81.00 (18.50) |
| | Eğitim Düzeyine göre (Z; p) | 1.478; 0.139 | 0.202; 0.840 |
| | | | 0.849; 0.396 |
| Medeni Durum | | | |
| Bekar (Bekar, Dul vb) | 36.00 (7.75) | 45.00 (14.75) | 82.00 (18.75) |
| Evli | 35.00 (8.00) | 46.00 (13.00) | 81.00 (19.00) |
| | Medeni Duruma göre (Z; p) | 0.772; 0.440 | 0.369; 0.712 |
| | | | 0.202; 0.840 |
| Toplam Çalışma Süresi (Yıl) | | | |
| 10 yıl ve daha az | 36.00 (7.00) | 43.50 (12.25) | 78.50 (18.25) |
| 11 – 20 | 35.00 (8.50) | 45.00 (14.00) | 80.00 (20.50) |
| 21 ve üzeri | 37.00 (7.00) | 48.00 (9.00) | 85.00 (14.25) |
| | Toplam Çalışma Süresine göre (χ^2 ; p) | 8.541; 0.014 | 11.175; 0.004 |
| | | | 11.779; 0.003 |
| GATA'da Çalışma Süresi (Yıl) | | | |
| 5 yıl ve daha az | 35.50 (8.00) | 45.00 (14.00) | 80.50 (19.25) |
| 5 yıldan fazla | 36.00 (8.00) | 46.00 (13.00) | 82.00 (17.00) |
| | GATA'da Çalışma Süresine göre (Z; p) | 0.473; 0.636 | 0.490; 0.624 |
| | | | 0.431; 0.667 |
| Çalıştığı Bölüm | | | |
| Cerrahi (Cerr.+Ameliyat.+Yoğ.Bak.) | 36.00 (7.00) | 45.00 (12.75) | 82.00 (18.00) |
| Dahili | 36.00 (8.00) | 44.00 (13.00) | 79.00 (19.50) |
| Diğer (Ayaktan tanı ve ted. + Acil Srvs) | 35.00 (8.00) | 47.00 (10.50) | 83.00 (15.00) |
| | Çalıştığı Bölüme göre (χ^2 ; p) | 0.034; 0.983 | 8.855; 0.012 |
| | | | 5.102; 0.078 |

Tablo 4.3.3. (Devam) Hemşirelerin Demografik Özelliklerine Göre İş Motivasyon Anket Puanları

| Demografik Özellik | İçsel Motivasyon | Dışsal Motivasyon | İş Motivasyonu Anket Toplamı |
|--|---------------------|--------------------------|------------------------------|
| | Ortanca (ÇAG) | Ortanca (ÇAG) | Ortanca (ÇAG) |
| Statüsü | | | |
| İdari Görevli Hemşire | 38.00 (6.00) | 53.00 (7.00) | 90.00 (12.00) |
| Klinik Hemşiresi | 36.00 (7.00) | 45.00 (12.00) | 80.00 (17.50) |
| Poliklinik Hemşiresi | 35.00 (9.00) | 44.50 (15.50) | 81.50 (21.50) |
| Ameliyathane + Yoğ.Bak. Hemşiresi | 35.00 (8.50) | 45.00 (13.00) | 79.00 (16.50) |
| Statüye göre (χ^2; p) | 8.480; 0.037 | 18.317; <0.001 | 18.557; <0.001 |

Tablo 4.3.3 incelendiğinde; Eğitim Düzeyi, Medeni Durum, GATA'da Çalışma Süresi ve Çalıştığı Bölüm demografik özelliklerinden bağımsız olarak katılımcı hemşirelerin İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve genel İş Motivasyon Anketi toplam puanlarının istatistiksel olarak benzer oldukları ($p>0.05$) görülmektedir. Sayılan demografik özellikler İş Motivasyon Anket geneli ve İçsel, Dışsal Motivasyon alt boyutlarından alınan puanlar üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir.

Yaş gruplarına göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve genel İş Motivasyon Anketi toplam puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (sırasıyla $\chi^2=11.786$; $p=0.008$, $\chi^2=12.728$; $p=0.005$ ve $\chi^2=15.532$; $p=0.001$). Farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığı Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney testi ile post-hoc ikili karşılaştırmalar yapılarak araştırıldı. Post-hoc ikili karşılaştırma sonuçları Tablo 4.3.4'te verilmiştir.

Tablo 4.3.4. İş Motivasyon Anketi Yaş Gruplarına Göre Post-Hoc İkili Karşılaştırma Bulguları

| İş Motivasyon Anketi | Yaş Grupları | 28 – 34 | | 35 – 41 | | 42 ve üzeri | |
|----------------------|--------------|---------|-------|---------|-------|-------------|-------------------------------|
| | | Z | p | Z | p | Z | p |
| İçsel Motivasyon | 21 – 27 | 0.167 | 0.867 | 0.519 | 0.604 | 2.830 | 0.005 ^a |
| | 28 – 34 | | | 0.464 | 0.643 | 3.063 | 0.002 ^b |
| | 35 – 41 | | | | | 3.207 | 0.001 ^c |
| Dışsal Motivasyon | 21 – 27 | 0.448 | 0.654 | 0.731 | 0.465 | 3.073 | 0.002 ^a |
| | 28 – 34 | | | 0.349 | 0.727 | 3.299 | 0.001 ^b |
| | 35 – 41 | | | | | 3.065 | 0.002 ^c |
| Genel Toplam | 21 – 27 | 0.014 | 0.989 | 0.114 | 0.909 | 3.310 | 0.001 ^a |
| | 28 – 34 | | | 0.050 | 0.960 | 3.708 | <0.001 ^b |
| | 35 – 41 | | | | | 3.547 | <0.001 ^c |

^a :42 ve üzeri yaş > 21 – 27 yaş

^b :42 ve üzeri yaş > 28 – 34 yaş

^c :42 ve üzeri yaş > 35-41 yaş

Tablo 4.3.4 incelendiğinde; İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon alt boyutlarında ve İş Motivasyon anketi genel toplamında 42 yaş ve üzerindeki hemşirelerin kendilerinden daha genç hemşirelere göre daha yüksek puan ortancasına sahip oldukları görülmüştür. Diğer yaş grupları arasında puan ortancaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$).

Toplam çalışma süresine göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve genel İş Motivasyon Anketi toplam puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (sırasıyla $\chi^2=8.541$; $p=0.014$, $\chi^2=11.175$; $p=0.004$ ve $\chi^2=11.779$; $p=0.003$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney testi ile post-hoc ikili karşılaştırmalar yapılarak araştırıldı. Post-hoc ikili karşılaştırma sonuçları Tablo 4.3.5' de verilmiştir.

Tablo 4.3.5. İş Motivasyon Anketi Toplam Çalışma Süresine Göre Post-Hoc İkili Karşılaştırma Bulguları

| İş Motivasyon Anketi | Toplam çalışma süresi | 11 – 20 yıl | | 21 yıl ve üzeri | |
|----------------------|-----------------------|-------------|-------|-----------------|--------------------------|
| | | Z | p | Z | p |
| İçsel Motivasyon | 10 yıl ve daha az | 0.762 | 0.446 | 2.122 | 0.034 |
| | 11 – 20 yıl | | | 2.896 | 0.004^b |
| Dışsal Motivasyon | 10 yıl ve daha az | 1.136 | 0.256 | 3.281 | 0.001^a |
| | 11 – 20 yıl | | | 2.630 | 0.009^b |
| Genel Toplam | 10 yıl ve daha az | 0.263 | 0.793 | 3.070 | 0.002^a |
| | 11 – 20 yıl | | | 3.185 | 0.001^b |

^a :21 yıl ve üzeri > 10 yıl ve üzeri

^b : 21 yıl ve üzeri > 11 – 20 yıl

Tablo 4.3.5 incelendiğinde; İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon alt boyutlarında ve İş Motivasyon anketi genel toplamında 21 yıl ve üzeri görev süresine sahip hemşirelerin kendilerinden daha az görev süresine sahip hemşirelere göre daha yüksek motivasyon puanı aldıkları görülmektedir. Diğer çalışma süresi grupları arasında puan ortancaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p>0.05$).

Hemşirelerin statüsüne göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve genel İş Motivasyon Anketi toplam puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (sırasıyla $\chi^2=8.480$; $p=0.037$, $\chi^2=18.317$; $p<0.001$ ve $\chi^2=18.557$; $p<0.001$). Farklılığın hangi statüden kaynaklandığı Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney testi ile post-hoc ikili karşılaştırmalar yapılarak araştırıldı. Post-hoc ikili karşılaştırma sonuçları Tablo 4.3.6'da verilmiştir.

Tablo 4.3.6. İş Motivasyon Anketi Statüye Göre Post-Hoc İkili Karşılaştırma Bulguları

| İş Motivasyon Anketi | Statüsü | Klinik | | Poliklinik | | Ameliyathane | |
|----------------------|------------|--------|-------------------------------|------------|---------------------------|--------------|-------------------------------|
| | | Z | p | Z | p | Z | p |
| İçsel Motivasyon | İdari | 2.490 | 0.013 | 1.917 | 0.055 | 2.903 | 0.004 ^c |
| | Klinik | | | 0.146 | 0.884 | 0.930 | 0.353 |
| | Poliklinik | | | | | 0.940 | 0.347 |
| Dışsal Motivasyon | İdari | 4.291 | <0.001 ^a | 3.238 | 0.001 ^b | 3.843 | <0.001 ^c |
| | Klinik | | | 0.206 | 0.837 | 0.119 | 0.905 |
| | Poliklinik | | | | | 0.148 | 0.882 |
| Genel Toplam | İdari | 4.253 | <0.001 ^a | 3.013 | 0.003 ^b | 4.059 | <0.001 ^c |
| | Klinik | | | 0.460 | 0.646 | 0.008 | 0.993 |
| | Poliklinik | | | | | 0.470 | 0.638 |

^a : İdari > Klinik

^b : İdari > Poliklinik

^c : İdari > Ameliyathane

Tablo 4.3.6 incelendiğinde; İçsel Motivasyon puanı açısından İdari görevdeki hemşirelerin Ameliyathane hemşirelerinden daha yüksek ortancaya olduğu görülecektir ($Z=2.903$; $p=0.004$). Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyon anketi genel toplamında İdari görevdeki hemşirelerin diğer görevlerdeki hemşirelere göre daha yüksek puan ortancasına sahip oldukları görülmüştür. Diğer statülerdeki hemşirelerin motivasyon puan ortancaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$).

4.4. İş Performans ve İş Motivasyon Anketleri Arasındaki İlişkiler

Çalışma kapsamında elde edilen İş Performans ve İş Motivasyon anketleri ve anket alt boyutları arasındaki korelasyonlar incelendi (Tablo 4.4.1).

Tablo 4.4.1. İş Performans ve İş Motivasyon Anket Puanları Arasındaki İlişki

| İş Motivasyonu | | İş Performans | | |
|----------------------|--------|-------------------|----------------------|----------------------|
| | | Görev Performansı | Bağlamsal Performans | İş Performans Geneli |
| İçsel Motivasyon | ρ | 0.317 | 0.607 | 0.589 |
| | p | <0.001 | <0.001 | <0.001 |
| Dışsal Motivasyon | ρ | 0.073 | 0.318 | 0.290 |
| | p | 0.145 | <0.001 | <0.001 |
| İş Motivasyon Geneli | ρ | 0.175 | 0.472 | 0.443 |
| | p | <0.001 | <0.001 | <0.001 |

ρ : Spearman Rho katsayısı

Tablo 4.4.1'e göre; İş Motivasyonu alt boyutlarından İçsel Motivasyon ile İş Performansı alt boyutlarından Görev Performansı arasında doğrusal yönde ancak zayıf bir anlamlı ilişki vardır ($\rho=0.317$; $p<0.001$). İçsel Motivasyon puanı yükseldikçe Görev Performansı puanı da yükselmiştir. İçsel Motivasyon ile Bağlamsal Performans arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İçsel Motivasyon puanı arttıkça Bağlamsal Performans puanı da artış göstermektedir. Aralarında doğrusal yönde ve kuvvetli bir ilişki vardır ($\rho=0.607$; $p<0.001$). İçsel Motivasyon ile İş Performans anket puan toplamı arasında da doğrusal ve orta kuvvete bir ilişki vardır ($\rho=0.589$; $p<0.00$).

Dışsal Motivasyon ile Görev Performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($\rho=0.073$; $p=0.145$). Dışsal Motivasyon ile Bağlamsal Performans arasında ise zayıf ve doğrusal bir ilişki söz konusudur ($\rho=0.318$; $p<0.001$).

Dışsal Motivasyon puanı arttıkça, Bağlamsal Performans puanı da artmaktadır. Dışsal Motivasyon ile İş Performansı toplam puanı arasında zayıf ve doğrusal bir ilişki vardır ($\rho=0.290$; $p<0.001$). Dışsal Motivasyon puanı arttıkça İş Performans puanı da artmaktadır.

İş Motivasyon toplam puanı ile Görev Performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ancak oldukça zayıf, doğrusal bir ilişki gözlenmiştir ($\rho=0.175$; $p<0.001$). İş Motivasyon toplam puanı arttıkça Görev Performans puanı da artmaktadır. İş Motivasyon puan toplamı ile Bağlamsal Performans puanı arasında doğrusal, orta kuvvette ve istatistiksel olarak da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\rho=0.472$; $p<0.001$). İş Motivasyon toplam puanı arttıkça katılımcıların Bağlamsal Performans puanları da artmaktadır. İş Motivasyon toplam puanı ile İş Performans toplam puanı arasındaki ilişki de istatistiksel olarak anlamlıdır ($\rho=0.443$; $p<0.001$). İş Motivasyon toplam puanı ile İş Performansı toplam puanı arasındaki ilişki doğrusal yönde ve orta kuvvettedir. İş Motivasyon toplam puanı arttıkça İş Performansı toplam puanı da artmaktadır.

4.5. DEĞERLENDİRME

Hemşireler, hasta birey ve ailesinin 24 saat boyunca her türlü problemlerinde ilk başvurdukları ve bu görevleri nedeniyle sağlık ekibi içerisinde iletişimi sağlayarak kilit rol oynayan sağlık personelidir (<http://www.turkhemsirelerdernegi.org.tr/menu/saglik-guncel/thd-sagligin-sesi-yazilari/91-saglikguncel.aspx> Erişim: 29.10.2011)

Hemşirelerin hemşirelik hizmetlerini yerine getirirken verimli, başarılı ve etkin olmaları motivasyonlarına ve performanslarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu nedenle hemşirelerin motivasyon düzeyleri bilinmeli ve motivasyon düzeylerini dolayısıyla performanslarını arttırmaya yönelik girişimlerde bulunulmalıdır.

Bu çalışma, Ankara GATA Hemşirelik Hizmetlerinde görev yapan hemşirelerin belirli bir dönemdeki motivasyon ve performans düzeylerini belirlemek ve motivasyon düzeyleri ile performans düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetini saptamak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan İş Performans Anketi ile İş Performans Anketi alt boyutları (görev performansı ve bağlamsal performans) ve İş Motivasyon Anketi ile İş Motivasyon Anketi alt boyutlarının (içsel motivasyon, dışsal motivasyon) iç tutarlılık (Cronbach's Alpha) değerleri hesaplanmış ve katılımcıların anket soruları ile alt bölümlerine verdikleri cevapların tutarlı olduğu görülmüştür.

Tablo 4.5. İş Performans ve İş Motivasyon Anketleri İle Her İkisinin Alt Boyutlarının Cronbach's Alpha Değerleri

| | CRONBACH'S ALPHA |
|-----------------------------|-------------------------|
| İŞ PERFORMANS ANKETİ | 0.933 |
| Görev Performansı | 0.832 |
| Bağlamsal Performans | 0.927 |
| İŞ MOTİVASYON ANKETİ | 0.894 |
| İçsel Motivasyon | 0.836 |
| Dışsal Motivasyon | 0.864 |

İş Performans Anketi ve İş Motivasyon Anketi cevaplarına bakıldığında anket cevaplarının toplanabilir nitelikte ve bir bütünlük oluşturduğu saptanmıştır.

4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Hemşirelerin demografik özelliklerine bakıldığında; çalışmaya katılan hemşirelerin %59.3'ü evli, %40.7'si bekârdır.

Hemşirelerin %56.4'ü 21-34 yaş aralığında, %43.6'sı 35 yaş ve üzerindedir. Bu sonuçlardan GATA'da çalışan hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun genç ve evlilerden oluştuğu söylenebilir. Bu bulgular Öztürk'ün (2002) ve Çalışkan'ın (2005) çalışmasındaki bulgularla benzer bulgulardır.

Çalışma kapsamındaki hemşirelerin eğitim düzeyleri ve toplam çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde; % 28.3'ünün ön lisans ve öncesi, %71.7'sinin lisans ve sonrası eğitim düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Toplam çalışma süresi olarak, %69.7'sinin 11 yıl ve üzeri, %30.3'ünün ise 10 yıl ve daha az çalışma süresine sahip oldukları saptanmıştır.

Bu bulgular doğrultusunda GATA'da çalışan hemşirelerin eğitim düzeyi olarak lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip deneyimli hemşireler oldukları

söylenbilir. Bu bulgu Öztürk'ün (2002) ve Çalışkan'ın (2005) çalışmasındaki bulgular ile farklılık oluşturmaktadır.

Seyirci'nin (2009) çalışmasında; toplam çalışma süresinin 11 yıl ve üzerinde (%67) bulunması çalışmanın bulguları ile paraleldir. Yine aynı çalışmada hemşirelerin eğitim düzeyleri %87 ile ön lisans ve öncesi olarak bulunmuştur. Bu bulgu ise çalışmanın bulguları ile farklılık oluşturmaktadır. Bu çalışmada hemşirelerin eğitim seviyelerinin yüksek bulunmasının nedeni olarak 2009 yılında Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Hemşirelikte Lisans Tamamlama programının başlatılmış olmasının etkili olduğu söylenebilir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin %45.7'sinin cerrahi bölümlerde, %54.3'ünün ise dahili ve diğer bölümlerde (ayaktan tanı ve tedavi, yoğun bakım, ameliyathane vs.) çalıştığı, %46.9'luk oranla çoğunluğunun klinik hemşirelerinden oluştuğu görülmüştür. Katılımcı hemşirelerin çoğunluğunun klinik hemşirelerinden oluşmasının nedeni olarak yoğun bakım, ameliyathane, acil servis gibi çalışma temposu yoğun olan bölümlerde çalışan hemşirelere ulaşmada yaşanan güçlük ve bu bölümlerde çalışan hemşirelerin çalışmaya katılmayı kabul etmemeleri gösterilebilir.

Çalışmaya katılan 403 hemşirenin %8.7'si idari görevli, %81.3'ü ise diğer görevlerde (klinik, poliklinik, yoğun bakım ve ameliyathane hemşiresi) çalışmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı (%59.8) 5 yıldan uzun süredir GATA 'da görev yapmaktadır.

4.5.2. Performans Düzeyine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Katılımcı hemşirelerin İş Performans Anket sorularına verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında; en çok olumsuz cevaplanan soruların “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabı ile “Mesleğimi sevdiğimi düşünüyorum” (%2.7) ve “Yaptığım işten memnun olduğumu düşünüyorum” (%2.2) soruları olduğu görülmüştür.

Keskin ve Yıldırım'ın (2006) çalışmasında; hemşirelerin %47.5'inin mesleklerinden memnun oldukları, %44.2'sinin ise kısmen memnun oldukları

saptanmıştır. Çalışkan'ın (2005) çalışmasında; hemşirelerin toplumun mesleklerine bakışı açısından, mesleklerinden %42'lik oranla kısmen memnun oldukları, %53'lük bir oranla ise memnun olmadıklarını belirtmiştir. Bu bulgular çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Türk Hemşireler Derneğinin (2000) yaptığı çalışmada; hemşirelerin %41.9'unun mesleğinden memnun olduğu, %58.1'inin ise mesleğinden memnun olmadığı saptanmıştır (<http://www.memocal.com/bgvh/hemsirelerhaftasi.asp> Erişim: 29.10.2011). Arcak ve Kasımoğlu'nun (2006) çalışmasında; devlet hastaneleri, doğumevi hastaneleri ve sağlık ocaklarından çalışan hemşirelerin üniversite hastaneleri ve SSK hastanelerinde çalışan hemşirelere göre işlerini severek yaptıkları belirlenmiştir. Bu çalışmanın da bir üniversite hastanesinde (GATA) yapılmış olması çalışmanın bulgusunu desteklemektedir. Bu bulgular çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Durmuş ve Günay (2007) çalışmalarında; hemşirelerin %80'inin mesleklerini severek çalıştıklarını tespit etmiştir. Bu bulgu ise çalışmanın bulguları ile farklılık oluşturmaktadır.

Hemşirelerin mesleklerini sevmemeleri ve mesleklerinden memnun olmamalarının nedeninin; çalışma ortamındaki fiziksel koşulların yetersizliği, vardiyalı çalışma sistemi, gösterilen performansın ödüllendirilmemesi ve motivasyon faktörlerinin yetersizliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Katılımcıların "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesini en az tercih ettikleri anket maddeleri ise "Yaptığım işten memnun olduğumu düşünüyorum" (%22.8) "Mesleğimi sevdiğimi düşünüyorum" (%30.5), "İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum" (%33.3) ve "Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum" (%35.2) ifadeleridir.

Hemşirelerin %71.7'sinin lisans ve sonrası eğitime sahip olmalarına rağmen "Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum" ifadesinin en az tercih ettikleri anket maddelerinden biri olmasının nedeninin, hemşirelerin iş merkezli çalışıyor olmaları, kendi görevleri dışında diğer meslek gruplarının (sekreterlik, diyetisyenlik, fizyoterapistlik vb.) olmaması durumunda onların

görevlerini de yapmak zorunda bırakılmaları nedeniyle mesleki gelişim faaliyetlerine katılamamaları olduğu söylenebilir.

Hemşirelerin anket maddeleri içinde en az tercih ettikleri diğer bir maddenin “İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum” maddesi olduğu saptanmıştır. Bunun nedeninin çalışılan kurumun politikası, Türkiye’de sağlık hizmetlerinin bir ekip hizmeti olduğu dile getirilse bile bunun uygulamaya yansımaması ve hemşireliğin bağımsız bir meslek olarak değil doktor yardımcısı olarak algılanmasından dolayı hemşirelerin fonksiyonlarını yeterince yerine getirememesi olduğu söylenebilir.

Katılımcıların %90’dan fazlası İş Performans Anket maddelerine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. GATA Hemşirelik Hizmetlerinde çalışan hemşirelerin kendilerini değerlendirdikleri İş Performans Anketi sorularına verdikleri cevaplara dayanarak gösterdikleri performans düzeyinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Uygur’un (2007) hizmet işletmelerinden bankada çalışanlar üzerine yaptığı çalışmada; çalışanların performanslarının yüksek bulunması çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Özutku ve arkadaşlarının (2008) askeri bir kurumda yaptıkları çalışmada ise; astların iş performansı ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara göre göstermiş oldukları performans düzeyleri yüksek bulunmuştur. Bu bulgu her iki çalışmanın da askeri bir kurumda yapılmış olması açısından çalışmanın bulguları ile uyumludur.

Katılımcıların İş Performans Anket sorularına verdikleri cevaplar “Kesinlikle Katılmıyorum” 1 puan, “Kesinlikle Katılıyorum” 5 puan olarak puana çevrilerek görev performansı, bağlamsal performans ve iş performans genel anketi için toplam puanlar elde edilerek ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Katılımcıların toplam görev performans ortalamalarının bağlamsal performans ortalamalarından yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu Özdevecioğlu ve Kanıgür’ün (2009) otel işletmelerinde çalışanlara yönelik yaptıkları çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Katılımcı hemşirelerin demografik özelliklerden bağımsız olarak görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performansı anketi toplam puanlarının istatistiksel olarak benzer oldukları, demografik özelliklerin iş

performansı anket geneli, görev ve bağlamsal performans alt boyutlarından alınan puanlar üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu nedenle oluşturulan hipotezlerden "**Hipotez 1: Hemşirelerin demografik özellikleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur**" hipotezi kabul edilmiştir.

Öztürk'ün (2002) çalışmasında; hemşirelerin demografik özellikleri ile performans düzeyleri karşılaştırıldığında öğrenim düzeyi ile anlamlı fark saptanmıştır ve eğitim düzeyi yüksek olan hemşirelerin performansı yüksek bulunmuştur. Ertan'ın (2008) konaklama işletmelerinde çalışanlara yönelik yaptığı çalışmada ise; çalışanların yaşları ve iş deneyimleri (21 yıl ve üzeri) arttıkça görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performanslarının arttığı, çalışanların görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performanslarının yönetim kademesinde çalışanlara göre düşük olduğu belirtilmektedir. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça görev performanslarının arttığı, genel iş performansının lisans mezunlarında daha yüksek, medeni duruma göre ise iş performansının evlilerde daha yüksek olduğu görülmüştür. Seyirci'nin (2009) çalışmasında; idari görevdeki hemşirelerin diğer hemşirelere göre daha yüksek iş performansına sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuçlar çalışmanın bulguları ile farklılık oluşturmaktadır. Doğan'ın (2005) çalışmasında; hemşirelerin demografik özelliklerinden sadece yaş ve çalışma süresinin performans ve performans alt boyutları üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı saptanmış olması çalışmanın bulgusunu destekler niteliktedir. Yine aynı çalışmada hemşirelerin medeni durum ve eğitim düzeylerinin performans ve performans alt boyutları üzerinde etkili olduğu sonucunun elde edilmiş olması çalışmanın bulgusu ile farklılık oluşturmaktadır.

4.5.3. Motivasyon Düzeyine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Katılımcı hemşireler %61.5 oranında İş Motivasyon Anketi maddelerine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. GATA’da çalışan hemşirelik personelinin motivasyon düzeyleri “orta düzeyde” olarak belirlenmiştir. Karabulut ve Çetinkaya’nın (2011) çalışmasında da hemşirelerin motivasyon düzeyleri “orta düzeyde” bulunmuştur. Bu sonuçlar çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

İş motivasyon anketinin alt boyutlarından olan içsel motivasyon sorularına ait ilk 9 ifadeye katılımcıların “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” olarak verdikleri cevapların ortalaması (%75.04) “yüksek düzeyde”, dışsal motivasyon sorularına ait son 15 ifadeye katılımcıların “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” olarak verdikleri cevapların ortalaması ise (%47.76) “orta düzeyde” bulunmuştur. Bu bulgular ışığında GATA’da çalışan hemşirelerin içsel motivasyonlarının dışsal motivasyonlarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Öztürk’ün (2002) çalışması ile uyumludur.

Katılımcıların iş motivasyon anket sorularına verdikleri cevaplar “Kesinlikle Katılmıyorum” 1 puan, “Kesinlikle Katılıyorum” 5 puan olarak puana çevrilerek içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş motivasyon genel anketi için toplam puanlar elde edilerek ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve katılımcı hemşirelerin içsel motivasyonlarının dışsal motivasyonlarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Dündar ve arkadaşlarının (2007) otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada; içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre çalışanların motivasyonu üzerinde daha etkili olduğu, Mottaz’ın (1985) A.B.D. de hizmet sektöründe yer alan 1385 çalışan ile yaptığı çalışmasında içsel ödüllerin tüm meslek gruplarında, dışsal ödüllerin ise sadece daha alt düzey mesleklerde motivasyon üzerinde daha güçlü etkiye sahip olduğu yine Mottaz’ın (1988) çalışmasında; motivasyonun oluşmasında içsel ödüllerin dışsal ödüllere göre önemli ölçüde daha güçlü belirleyiciler olduğu belirtilmiş ve çalışan

motivasyonu üzerinde içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre daha kuvvetli etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Karakaya ve Ay'ın (2007) Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Sivas Sultan 1. İzzettin Keykavus Devlet Hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada; içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre çalışan motivasyonu üzerinde daha yüksek etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Akbaş'ın (2007) çalışmasında da; hemşirelerin içsel motivasyon düzeyleri yüksek bulunmuştur. Bu bulgular çalışmanın bulgusunu desteklemektedir.

Hemşirelerin iş motivasyon anketi sorularına verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında; hemşireler tarafından en çok olumsuz cevaplanan anket maddelerinin “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabı ile ilk sıralarda, (%63.5) “Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım” ve (%62.8) “Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğuna inanıyorum” ifadelerinin olduğu görülmüştür. Bu bulgular ücretin hemşirelerin motivasyonları üzerinde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Hemşireler %69.8 oranında “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabı ile başarılarından dolayı ödüllendirilmediklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgu Çalışkan'ın (2007) çalışmasındaki bulguyu desteklemektedir.

Dündar ve ark.'nın (2007) otel işletmelerinde çalışanlara, Turunç ve Kabak'ın (2009) Ankara ilinde çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışanlara, Kıdak ve Aksaraylı'nın (2009) bir eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan tüm sağlık personeline ve Cabar ve Serinkan'ın (2010) Denizli Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelere yönelik yaptıkları çalışmalarda ücretin motivasyon araçları içinde önemli bir yere sahip olduğu ortaya konmuştur. Erbil ve Bostan'ın (2004) çalışmasında da hemşirelerin yapılan iş ve karşılığında alınan ücret bakımından (%83.3) memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular çalışmanın bulgusu ile uyumludur. Durmuş ve Günay'ın (2007) çalışmasında; hemşireler tarafından iş doyumu alt ölçekleri içerisinde ücret ve ödüllendirme, en düşük puan verilen alt ölçekler arasında ilk sırada yer almaktadır. Öztürk ve Dündar'ın (2003) Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlığı Merkez örgütlerde değişik görevlerde

çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada; kamu çalışanlarında, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, çalışanlarda ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlemlenmiştir. Kamu çalışanlarının çok büyük bir kısmı yaptıkları işin takdir edilmesinin kendilerinde tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı kendilerinde olumlu motivasyon sağladığını belirtmişlerdir. Pavett (1983) çalışmasında; olumlu geribildirim performansla bağımsız bir belirleyici olarak hizmet ettiğini; arkadaş, müşteri ve yöneticilerden gelen olumlu tepkilerin rol algısı, motivasyon ve performans üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular çalışmanın bulgularını ile destekler niteliktedir.

İnal'ın (2011) çalışmasında ise ücretin bireyi motive eden faktörler içerisinde ilk sıralarda değil yedinci sırada yer alması çalışmanın bulgusu ile farklılık oluşturmaktadır.

Hemşirelerin en çok olumsuz cevapladıkları maddelerde (%53.1) "İşimde terfi imkanım vardır" ifadesi dördüncü sırayı almaktadır. Bunun nedeni olarak TSK hastanelerinde başhemşirelik ve sorumlu hemşireliğin öncelikli olarak askeri kurallar gereği rütbe esasına göre verilmesi gösterilebilir.

Bu bulgu Çalışkan (2007) ile Dünder ve ark.'ının (2007) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Erbil ve Bostan'ın (2004) çalışmasında; iş içinde terfi olanağı olması bakımından (%55.1) çalışanların memnun olmadığı belirtilmiştir. Tzeng'in (2002) çalışmasında da; ücret ve terfi olanaklarının iş tatmini ve çalışma motivasyonunda hemşirelerin önemli belirleyicileri olduğu saptanmıştır. Çalışmanın bulguları bu bulguları destekler niteliktedir.

Katılımcıların "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesini en çok tercih ettikleri anket maddeleri %49.6'lık oranla "Yaptığım işle ilgili olarak sorumluluğa sahibim" ve %45.2'lik oranla "Yaptığım işte başarılıyım" ifadeleridir. Sağlık hizmetlerinde yapılan işin geri dönüşsüz ve insan sağlığıyla ilgili olmasından dolayı sağlık çalışanlarının yaptıkları her bir uygulamada sorumluluklarının bilincinde olarak hareket etmeleri gerekir. Bu bulgu GATA' da çalışan

hemşirelerin yaptıkları iş ile ilgili olarak yüksek düzeyde sorumluluk duygusuna sahip olduklarını göstermektedir.

GATA'da çalışan hemşirelerin; demografik özellikleri ile motivasyon düzeyleri karşılaştırıldığında sadece yaş, toplam çalışma süresi ve statülerinin içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel iş motivasyon düzeylerini etkilediği saptanmıştır. Bu bulguda Öztürk' ün (2002) çalışmasını destekler niteliktedir. Bu bulgular doğrultusunda oluşturulan hipotezlerden "**Hipotez 2: Hemşirelerin demografik özellikleri ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki yoktur**" hipotezi reddedilmiştir.

Eğitim düzeyi, medeni durum, GATA'da çalışma süresi ve çalıştığı bölüm demografik özelliklerden bağımsız olarak içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel iş motivasyon anketi toplam puanlarının istatistiksel olarak benzer oldukları ($p>0.05$) ve sayılan demografik özelliklerin iş motivasyon anketi geneli, içsel ve dışsal motivasyon alt boyutlarından alınan puanlar üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla hemşirelerin eğitim düzeyleri, medeni durumları, GATA'da çalışma süreleri ve çalıştıkları bölüm iş motivasyon puanları üzerinde farklılık oluşturmamaktadır. Elde edilen bulgular Karabulut ve Çetinkaya'nın (2011) çalışması ile uyumlu bulgulardır.

Katılımcı hemşirelerin; yaş gruplarına göre içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel iş motivasyonu anketi toplam puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmaktadır. İş Motivasyon Anketi geneli ve alt boyutlarında 42 yaş ve üzerindeki hemşirelerin kendilerinden daha genç hemşirelere göre daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür. Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Öztürk'ün (2002) çalışmasında; 18-25 yaş arasındaki hemşirelik personelinin içsel motivasyon düzeyi, diğer yaş gruplarındaki hemşirelere göre yüksek bulunmuştur ve yaş arttıkça motivasyon düzeyinin düştüğü saptanmıştır. Karabulut ve Çetinkaya'nın (2011) çalışmasında; hemşirelerin motivasyon düzeyleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark elde edilememiştir. DüNDAR ve arkadaşlarının (2007) çalışmasında; içsel ve dışsal motivasyon araçlarının yaş gruplarına göre iş motivasyonu üzerindeki

etkisine ilişkin anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. Bu sonuçlar çalışmanın bulguları ile farklılık oluşturmaktadır. Ertan'ın (2008) çalışmasında ise çalışanların yaşları arttıkça içsel motivasyonlarının, dışsal motivasyonlarının ve genel iş motivasyonlarının arttığı belirtilmektedir. Bu bulgu çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Katılımcı hemşirelerin; toplam çalışma süresine göre içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel iş motivasyonu anketi toplam puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. İçsel motivasyon, dışsal motivasyon alt boyutlarında ve İş Motivasyon anketi genel toplamında 21 yıl ve üzeri görev süresine sahip hemşirelerin kendilerinden daha az görev süresine sahip hemşirelere göre daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür.

Öztürk'ün (2002) çalışmasında; 1-5 yıllık deneyime sahip hemşirelik personelinin toplam motivasyon düzeyi, daha deneyimli hemşirelere göre yüksek bulunmuştur ve deneyim yılı arttıkça motivasyon düzeyinin düştüğü saptanmıştır. Dündar ve ark.'nın (2007) çalışmasında; içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışma süresine göre iş motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. Bu sonuçlar çalışma sonuçları ile farklılık oluşturmaktadır. Ertan'ın (2008) çalışmasında; 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanların iş deneyimleri arttıkça içsel motivasyonlarının, dışsal motivasyonlarının ve genel iş motivasyonlarının arttığının saptanması çalışmanın bulgularını ile destekler niteliktedir.

42 yaş-üzeri ve 21 yıl-üzeri çalışma süresine sahip olan hemşirelerin diğer yaş ve çalışma süresi gruplarına göre motivasyon düzeylerinin yüksek olmasının nedeni olarak yönetim tarafından bu hemşirelerin yaşları ve çalışma süreleri itibarıyla, görevlendirmelerinin iş yükü daha az olan bölümlere yapılıyor olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Aynı zamanda daha genç ve çalışma süresi daha az olan hemşirelerin daha yoğun tempolu kliniklerde çalışıyor olmaları, hemşire sayısının yetersiz olması nedeniyle tutulan nöbet sayısının fazla olması, vardiyalı çalışma sistemi, mesleğin beklentilerini karşılamaması vb. gibi faktörlerden dolayı motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir.

Hemşirelerin; statüsüne göre içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel iş motivasyonu anketi toplam puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. İçsel motivasyon puanı açısından idari görevdeki hemşirelerin ameliyathane hemşirelerinden daha yüksek motivasyona sahip oldukları, dışsal motivasyon ve iş motivasyon anketi genel toplamında idari görevdeki hemşirelerin diğer görevlerdeki hemşirelere göre daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür.

Öztürk'ün (2002) çalışmasında; sorumlu hemşirelerin motivasyon düzeyini tüm motivasyon alt faktörleri arttırırken, diğer hemşirelik personelinin sadece içgüdüsel motivasyon düzeyi arttıkça motivasyonlarının arttığı yani hemşirelerin, yaptıkları işten keyif aldıkları zaman motivasyon düzeylerinin arttığı saptanmıştır. Bu sonuç çalışmanın sonuçları ile paraleldir. Ertan'ın (2008) çalışmasında; çalışanların içsel motivasyonlarının, dışsal motivasyonlarının ve genel iş motivasyonlarının yönetim düzeyi yükseldikçe arttığı, DüNDAR ve arkadaşlarının (2007) çalışmasında ise; içsel ve dışsal motivasyon araçlarının tamamının çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Bu sonuçlar çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

4.5.4. Performans - Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi

Katılımcı hemşirelerin iş performans ve iş motivasyon anketleri ile anket alt boyutları arasındaki korelasyonlar incelenmiş, İçsel Motivasyon ile Görev Performansı arasında doğrusal yönde ancak "zayıf ve anlamlı" bir ilişki bulunmuştur ($\rho=0.317$; $p<0.001$). İçsel Motivasyon düzeyi yükseldikçe görev performansı düzeyi de yükselmiştir. İçsel Motivasyon ile Bağlamsal Performansı arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İçsel Motivasyon düzeyi arttıkça Bağlamsal Performans düzeyinin de arttığı, İçsel Motivasyon ile Bağlamsal Performans arasında "doğrusal yönde ve kuvvetli" bir ilişki olduğu görülmüştür ($\rho=0.607$; $p<0.001$). İçsel Motivasyon ile

İş Performansı arasında da “doğrusal yönde ve orta kuvvette” bir ilişki olduğu görülmüştür ve İçsel Motivasyon düzeyi arttıkça İş Performansı düzeyi de artmaktadır ($\rho=0.589$; $p<0.001$).

Öztürk (2002) çalışmasında; motivasyon alt boyutlarından içsel motivasyonun arttıkça hemşirelerin performans düzeylerinin (toplam performans puan ortalaması) arttığını ortaya koymuştur ve bu sonuçlar çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Arcak ve Kasımoğlu'nun (2006) yaptıkları çalışmada; hemşirelerin çalıştıkları kurum neresi olursa olsun, işlerini severek yapmalarının ve işlerine bağlı olmalarının iş motivasyonunu arttırdığı ve yine aynı çalışmada bu bağlılık ve motivasyonun yeterli derecede olmadığı belirlenmiştir.

Dışsal Motivasyon ve Görev Performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($\rho=0.073$; $p=0.145$). Dışsal Motivasyon ve Bağlamsal Performansı arasında ise “zayıf ve doğrusal” bir ilişki bulunmuştur ($\rho=0.318$; $p<0.001$). Dışsal Motivasyon düzeyi arttıkça Bağlamsal Performans düzeyi de artmaktadır. Dışsal Motivasyon ile İş Performansı arasında “zayıf ve doğrusal” bir ilişki bulunmuştur ($\rho=0.290$; $p<0.001$). Dışsal Motivasyon düzeyi arttıkça İş Performans düzeyi de artmaktadır.

İş Motivasyon toplamı ile Görev Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ancak oldukça “zayıf ve doğrusal” bir ilişki gözlenmiştir ($\rho=0.175$; $p<0.001$). İş Motivasyon düzeyi arttıkça Görev Performansı düzeyi de artmaktadır. İş Motivasyon toplamı ile Bağlamsal Performans arasında “doğrusal, orta kuvvette” ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. ($\rho=0.472$; $p<0.001$). İş Motivasyon düzeyi arttıkça Bağlamsal Performans düzeyi de artmaktadır.

İş Motivasyonu ile İş Performansı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı, “doğrusal yönde ve orta kuvvette” bulunmuştur ($\rho=0.443$; $p<0.001$). İş Motivasyon düzeyi arttıkça İş Performans düzeyi de artmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda oluşturulan hipotezlerden “**Hipotez 3: Hemşirelerin içsel motivasyonları, dışsal motivasyonları ve genel iş**

motivasyonları ile görev performansları, bağlamsal performansları ve genel iş performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezi reddedilmiştir.

Öztürk'ün (2002) çalışmasında; tüm hemşirelik personelinin motivasyon düzeyleri ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında içsel motivasyon faktörü ile performans düzeyi arasında “pozitif yönde, güçlü” bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç çalışmanın bulgusu ile benzerlik göstermekte ve çalışmanın bulgusunu desteklemektedir. Ertan'ın (2008) çalışmasında; çalışanların iş motivasyonları ve iş performansları arasında “pozitif, orta düzeyde” bir ilişkinin varlığı, iş motivasyonu değişkeninin iş performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ve iş motivasyonu arttıkça iş performansının da arttığı belirtilmektedir. Ölçer'in (2005) departmanlı mağazalarda çalışanlara yönelik yaptığı çalışmasında; motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında “pozitif yönde anlamlı” bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Köroğlu'nun (2011) iş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisine yönelik turist rehberleri üzerine yaptığı çalışmada da iş motivasyonu ile iş performansı ($r=0.483$, $p=0.00<0.01$) arasında “pozitif ve anlamlı” bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar çalışmanın sonuçları ile paralel olup çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak; GATA'da görev yapan katılımcı hemşirelerin performans düzeyleri "yüksek", motivasyon düzeyleri ise "orta" düzeyde bulunmuştur. Demografik özelliklerinin görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ve demografik özelliklerin hemşirelerin performansları üzerinde farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Hemşirelerin demografik özelliklerinden medeni durum, çalışılan bölüm, eğitim düzeyi ve GATA'da çalışma süresinin içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Yaş, toplam çalışma süresi ve statülerinin ise içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Yaş gruplarına göre 42 yaş ve üzerindeki hemşirelerin içsel, dışsal ve genel iş motivasyonları kendilerinden daha genç olan hemşirelere göre daha yüksektir. 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan hemşirelerin içsel, dışsal ve genel iş motivasyonlarının daha az çalışma süresine sahip olan hemşirelerden daha yüksek olduğu saptanmış ve idari görevdeki hemşirelerin içsel motivasyon açısından ameliyathane hemşirelerinden, dışsal motivasyon ve genel iş motivasyonu açısından diğer görevlerdeki hemşirelerden daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür.

Elde edilen bulgulara bakıldığında, hemşirelerin içsel motivasyonları arttıkça görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performanslarının arttığı tespit edilmiştir. Dışsal motivasyonları arttıkça bağlamsal performans ve genel iş performansları ve iş motivasyonları arttıkça görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performansları da artmaktadır.

Hemşirelerin kendilerinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesi için yüksek motivasyona sahip olmaları gerekir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların motivasyonlarını attırmaya yönelik çalışmalar yapması

gerekmektedir. Elde edilen sonuçlar kapsamında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Hemşirelerin motivasyon düzeyleri yönetim tarafından dikkate alınarak performanslarını arttıran motivatörlerin kullanımı ile ilgili çalışmalar yapılmalıdır
- Mesleki bilgilerin yetersiz olduğu konular tespit edilerek hizmet içi eğitim programları bu konulara yönelik olarak düzenlenebilir.
- Yapılan iş karşılığı alınan ücretin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Hemşirelerin performans düzeyini ölçmeye uygun bir performans değerlendirme sistemi kurularak en az yılda bir kez çalışanların performansları ölçülmeli ve terfiler bu sonuçlara göre yapılmalıdır. Aynı zamanda terfilerin çalışanların kıdem ve getirilecekleri pozisyona uygun eğitimi almış olmaları esasına dayalı olarak yapılması da hemşirelerin motivasyon ve performans düzeyini arttırabilir.
- Yönetim tarafından çalışanların motivasyonlarını arttırmak için belirli aralıklarla çalışanların istekleri değerlendirilerek rotasyon yapılabilir.
- Bu çalışmada sadece hemşirelerin kendilerini değerlendirdikleri iş performans anketi kullanılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda yöneticilerin ve hastalarında çalışanları değerlendirdiği performans ölçümleri yapılarak çalışmanın kapsamı genişletilebilir.

KAYNAKLAR

ACAR, Elvan, “Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi”, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), <http://www.paradoks.org.>, Yıl:3, Sayı:1, 2007, s.1-19.

ADIGÜZEL, Orhan, KEKLİK, Belma, “Sağlık Kurumlarındaki İş Gören Tatmini ve Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Sayı: 29, 2011, s. 305-318.

AKBAŞ, Gülşah, “Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi”, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 1-113.

AKDOĞAN, A. Asuman, CİNGÖZ, Ayşe, OFLAZER M., Selen, “Lider-Üye Etkileşiminin / Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, s. 379-386.

AKI, Erol, DEMİRBİLEK, Tunç, “Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi”, Sosyo Ekonomi Dergisi, Ocak-Haziran/ 2010-1, s. 80-96.

AKSOY, Cem Ali, “Hizmet İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi (Konya Vakıf Hastanesi Örneği)”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001, s. 1-153.

ALADAĞ, Özlem, “Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007, s.1-127.

ALKIŞ, Hüseyin, “Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Kamu-İş Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, 2008, s. 79-96.

ALTINTAŞ, Abdullah, “Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 69, Nisan-Haziran 2008, s. 1-14.

ARCAK, Rojan, KASIMOĞLU, Evin, “Diyarbakır Merkezdeki Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Hemşirelerin Sağlık Hizmetlerindeki Rolü ve İş Memnuniyetleri”, Dicle Tıp Dergisi, Cilt:33, Sayı:1, 2006, s. 23-30.

AY, Fatma, “Uluslararası Elektronik Hasta Kayıt Sistemleri, Hemşirelik Uygulamaları ve Bilgisayar İlişkisi”, Gülhane Tıp Dergisi, 51, 2009, s. 131-136.

BAKAN, İsmail, KELLEROĞLU, Hakan, “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., Cilt: 8, Sayı: 1, 2003, s. 103-127.

BAŞBUĞ, Gökçe, ÜNSAL, Pınar, “Kurulacak Bir Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Akademik Personelin Görüşleri: Bir Kamu Üniversitesinde Yürütülen Anket Çalışması”, İstanbul Üniversitesi, Elektronik Dergiler, [Http://www.iudergi.Com./](http://www.iudergi.Com/), Psikoloji Çalışmaları Dergisi, 2009, s. 1-10.

BAYKAL, Besim, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İ.Ü. Yayın No: 2524, İ.Ü. İktisat Fakültesi, Yayın No:428, İşletme Yönetimi ve Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 1, Divan Matbaacılık, İstanbul, Aralık 1978, s. 7-45.

BAYKAL, Ülkü, “Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye’deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul

Üniversitesi S.B.E., Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi, Doktora Tezi, İstanbul,1994, s. 1-334.

BAYRAKÇI, Eylem, “Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İpliksan A.Ş. Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 2010, s. 15-32.

BAYRAM, Levent, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerlendirme”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sayıştay Dergisi, Sayı: 62, Temmuz-Eylül 2006, s. 47-65.

BEFORT, Nancy, HATTRUP, Keith, “Valuing Task And Contextual Performance: Experience, Job Roles, And Ratings Of The Importance Of Job Behaviors”, Applied H.R.M. Research, Vol. : 8, Number: 1, 2003, pp. 17-32.

BEYDAĞ, Kerime, D., ARSLAN, Hediye, “Kadın Doğum Kliniklerinde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin Profesyonelliklerini Etkileyen Faktörler”, 5. Uluslar Arası Üreme Sağlığı ve Aile Planlaması Kongresi Kongre Kitabı, Ankara, 19-22 Nisan 2007, s. 76-87.

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2003.

BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676, İ.İ.B.F.Yayınları, No: 89, Ders Kitapları Serisi, No: 26, Erzurum, 1990.

BORMAN, Walter, C., MOTOWİDLO, Stephan J., “Task Performance And Contextual Performance; The Meaning For Personel Selection Research”, Human Performance, Vol: 10, Issue: 2, 1997, pp. 99-109.

CABAR, Hasan, SERİNKAN, Celalettin, “Sağlık Çalışanlarının Gdlenmesi İle İlgili Etmenler”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2010, s. 57-64.

CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin, YILDIRIM, Selami, **Kamu ve zel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Yayın Dağıtım, 6. Baskı, Eylül 2009.

CANMAN, Doğan, **ađdaŐ Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No: 260, 1. Baskı, Ankara, 1995.

CANMAN, Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde ađdaŐ Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, No: 252, Ankara, 1993.

ÇALIŞKAN, Zekeriya, “İŞ Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları zerine Bir Araştırma”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2005, s. 9-18.

IEK, Dursun, “rgtlerde Motivasyon ve İŞ Yaşam Kalitesi: Bir Kamu KuruluŐundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İŞ Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi zerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, S.B.E., Doktora Tezi, 2005, s.1-266.

L, Güner, “Algılanan Güçlendirmenin İŞgören Performansı zerine Etkileri”, DođuŐ Üniversitesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, 2008, s. 35-46.

DEMİR, Kamile, “Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Gdleyen zendirme Araçları”, Ankara Üniversitesi Dergiler Veritabanı, Cilt:32, Sayı:1, 1999, s. 277-293.

DİCLE, lk, “Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması”, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara, 1982, s. 4-11.

DOĞAN, Yasemin, “Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri’de Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi, S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, 2005, s.1-189.

DURMUŞ, Selma, GÜNAY, Osman, “Hemşirelerin İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler”, Erciyes Tıp Dergisi, Cilt:29, Sayı:2, 2007, s. 139-146.

DÜNDAR, Süleyman, ÖZUTKU, Hatice, TAŞPINAR, Fatih, “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 2007, s.105-119.

ERBİL, Nilüfer, BOSTAN, Özgül, “Ebe ve Hemşirelerde İş Doyumu, Benlik Saygısı ve Etkileyen Faktörler”, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 3, 2004, s.56-66.

ERDEMİR, Firdevs, “Hemşirenin Rol Ve İşlevleri Ve Hemşirelik Eğitiminin Felsefesi”, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 1998, s. 59-63.

ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, İMAMOĞLU, Salih, Z., ERAT, Serhat, “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2004, s. 17-26.

EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten, ÖZTEMİZ, A., Bircan, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performans İle Etkileşimi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Enstitü Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 2005, s. 271-288.

EREN, Erol, **Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.

ERTAN, Hayrettin, “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme”, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2008, s. 1-209.

EYMEN, U. Erman, **SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri**, İstatistik Merkezi, Yayın No:1, Ekim 2007, (<http://www.istatistikmerkezi.com/e-kitap,spss-150-ile-veri-analizi,19.html> Erişim:16.05.2011).

FERECOV, Rafik, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran 2003, Sayı:8, s. 133-153.

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Limitet Şirketi, 2. Baskı, Nisan 2000.

GAVCAR, Erdoğan, BULUT, Zeki, A., ENGİN, Kemal, “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları : Muğla İli Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi, Cilt:13, Sayı:2, 2006, s. 31-45.

GÖK, Sibel, “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, 2009, s. 587-603.

GÜL, Hasan, “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, KMU İ.İ.BF Dergisi, Aralık/ 2007, s. 318-332.

GÜZEL, F. Özlem, “Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, Journal Of Yasar University, 20 (5), 2010, S. 3415-3429.

HELVACI, M. Akif, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, s. 155-168.

İŞİĞİÇOK, Erkan, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonometri Bölümü İstatistik Anabilim Dalı, Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı: 7, 2008, s. 1-17.

İNFALE, Selma, BODUR, Said, "Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları", İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, Cilt:19, Sayı:2, 2011, s. 77-82.

İPLİK, Fatma Nur, "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 25, Aralık 2009, s. 107-118.

JAVADİ, Mohammad H. M., ROSTAMİ, Amin S., "Effect of Personal's Performance Assessment System (Ppas) On Human Resources Productivity (Hrp) In Isfahan Province Telecommunication Company", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol: 3, No: 2, June 2011, pp. 843-848.

KAMDAR, Dishan, VAN DYNE, Linn, "The Joint Effects Of Personality And Workplace Social Exchange Relationships In Predicting Task Performance And Citizenship Performance", Journal Of Applied Psychology, Vol. 92, No. 5, 2007, pp.1286-1298.

KARA, Derya, "Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi", İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı: 1, 2009, s.54-64.

KARABULUT, Nezih, ÇETİNKAYA, Funda "Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Hasta Bakımında Karşılaştıkları Güçlükler Vv Motivasyon Düzeyleri", Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 2011, s. 1-10.

KARADAĞ, Songül, TAŞÇI, Sultan, "Kayseri Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Verdiği Hemşirelik Bakımı ve Bakımı Etkileyen

Faktörler”, Sağlık Bilimler Dergisi (Journal Of Health Sciences), Sayı: 14 (Hemşirelik Özel Sayısı) , 2005, s. 13-21.

KARAKAYA, Abdullah, ALPER, AY, Ferda, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:31, No: 1, Mayıs 2007, s. 55-67.

KARAMANOĞLU, Ayla, Y., ÖZER, Fadime, G., TUĞÇU, Ayşe, “Denizli İlindeki Hastanelerin Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Mesleki Profesyonelliklerinin Değerlendirilmesi”, Fırat Tıp Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 2009, s.12-17.

KESKİN, Gülseren, YILDIRIM, Gül Özlem, “Hemşirelerin Kişisel Değerlerinin ve İş Doyumlarının İncelenmesi”, **Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Cilt:22, Sayı:1, 2006, s. 119-133.

KIDAK, Levent, AKSARAYLI, Mehmet, “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler, Cilt: 7, Sayı:1, 2009, s. 75-94.

KINGİR, Said, TAŞKIRAN, Erkan, “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2006, s. 197-216.

KORKMAZ, Seyhan, “Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, Çağ Üniversitesi, S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Mersin, Haziran 2008, s.1-114.

KÖROĞLU, Özlem, “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, S.B.E., Balıkesir, 2011, s. 1- 430.

KURT, Z., Irmak, “Kalite Yönetimi Uygulayan Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi”, Haliç Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 1-178.

KÜÇÜK, Ferit, “Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, Finans Politik& Ekonomik Yorumlar Dergisi, Cilt: 44, Sayı:511, 2007, s. 75-93.

MOTOWİDLO, Stephan J., VAN SCOTTER, James R., “Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance”, Journal Of Applied Psychology, Vol 79 (4), Aug 1994, pp. 475-480.

MOTTAZ, Clifford J., “Determinant Of Organizational Commitment”, Human Relation, Vol. 41, No. 6, 1988, pp. 467-482.

MOTTAZ, Clifford. J., “The Relative Importance Of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction”, The Sociological Quarterly, Vol.: 26, Issue: 3, 1985, pp. 365-385.

MUTLU, İknur, YILMAZ, Baki, GÜNGÖRMÜŞ, H., Alper, SEVİNDİ, Tarık, GÜRBÜZ, Bülent, “Bireyleri Rekreatyonele Amaçlı Egzersize Motive Eden Faktörlerin Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılması”, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, Cilt:13, Sayı: 1, 2011, s. 54-61.

ÖLÇER, Ferit, “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 25, Temmuz-Aralık 2005, s. 1-22.

ÖRÜCÜ, Edip, KANBUR, Aysun, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi

Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. , Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15, Sayı: 1, Manisa, 2008, s. 85-97.

ÖZDEMİR, İsmail, “Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007.

ÖZDEMİR, Selim, MURADOVA, Terane, “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, Journal Of Qafqaz University, No:24, 2008, s.146-153.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi, Cilt: 53, Sayı: 3, s.181-201.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, KANIGÜR, Sevgi, “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16, Haziran/ 2009, s. 53-68.

ÖZER, M., Akif, “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi” Sayıştay Dergisi, Sayı :73, Nisan / Haziran 2009, s. 3-26.

ÖZER, Mustafa, BAKIR, Bilal, “Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmelerin Belirlenmesi”, Gülhane Tıp Dergisi, Cilt: 45, Sayı: 2, 2003, s. 117-122.

ÖZMUTAF, Nezih M., “Sağlık Misyonuna Sahip Sivil Toplum Kuruluşlarında Birey Motivasyonu: Ampirik Bir Yaklaşım”, Journal Of Yasar University, 4 (13), 2009, s. 1977-1996.

ÖZTÜRK, Havva, “Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri”, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2002, s. 1-224.

ÖZTÜRK, Zekai, DÜNDAR, Hakan, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, Kırıkkale, 2003, s. 57-67.

ÖZUTKU, Hatice, AĞCA, Veysel, CEVRİOĞLU, Esin, “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgüte Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Araştırma”, İ.İ.B.F., Journal Of Economics And Administrative Sciences, Cilt:22, Sayı: 2, 2008, s.193-210.

PAVETT, Cynthia, “Evaluation Of The Impact Of Feedback On Performance And Motivation”, Human Relations, Vol. 36, No. 7, July 1983, pp. 641.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları, Bursa, 1984.

SEYİRCİ, Deniz, “Hemşire Performansı Değerlendirme Sistemi : İzmir Asker Hastanesi Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 1-185.

SÖYLEMEZ B., Gülperi, “İbn-i Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları”, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, s. 1-141.

TARAKÇIOĞLU, Serdar, SÖKMEN, Alptekin, BOYLU, Yasin, “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 2010, s. 3-20.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver, IŞIK, Oğuz, AKBOLAT, Mahmut, **Sağlık İşletmeleri Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, 2009.

TOP, Mehmet, GİDER, Ömer, ÜNALAN, Demet, “Hastane Sektöründe İş Performansını Etkileyen Örgütsel Değişkenlerin (Faktörlerin) İncelenmesi: Kayseri ve Kocaeli İllerindeki Hemşireler Üzerine Bir Alan Çalışması”, **II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Bildiriler Kitabı**, Cilt:2, Baskı:1, Yayın No:789, Ankara, Nisan 2010, s.1-24.

TOPUKSAK, Bilge, KUBLAY, Gülümser, “Hemşirelerin Performanslarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Araçların Etkinliği”, **II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Bildiriler Kitabı**, Cilt:2, Baskı:1, Yayın No:789, Ankara, Nisan 2010, s. 11-28.

TURUNÇ, Ömer, “Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, 2010, s. 251-269.

TURUNÇ, Ömer, KABAK, Mehmet, “Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyon Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle (AHY) Belirlenmesi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 34, Temmuz-Aralık 2009, s. 315-337.

TUTAR, Hasan, ALTINÖZ, Mehmet, “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:65, Sayı:2, 2010, s. 195-215.

TZENG, Huey–Ming, “The Influence Of Nurses’ Working Motivation And Job Satisfaction On Intention To Quit: An Empirical Investigation In Taiwan”, International Journal Of Nursing Studies, Vol. 39, Issue: 8, November 2002, pp. 867.

YATKIN, Ahmet, “Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri”, Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Elazığ, 2008, s. 6-18.

YELBOĞA, Atilla, “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, Haziran 2006, s. 196-211.

YILMAZ, Ferhat, ÜNSAR, Sinan, “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, Haziran 2007, s. 35-57.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Volkan Matbaacılık, Ankara, Mart 1997, s.161-175.

İNTERNET KAYNAKLARI

ATAUZEM (Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi Lisans Tamamlama Programı) Yönetim ve Organizasyon, 19. Hafta, Ders Notları <http://194.27.49.103/atauzem/programlar.aspx?program=1&sayfa=0> (18.04.2011).

BULUT, Zeki Atıl, 2004, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> (25.09.2011).

CEMALOĞLU, Necati, 2002, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm> (23.09.2011).

COŞKUN, Meral, 2009, <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi>, (18.09.2011).

GİRGİN, Murat, <http://www.misjournal.com/?p=5859> “Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar -2”, (27.09.2011).

<http://www.genbilim.com/content/view/6522/86/> (02.10.2011).

<http://www.memocal.com/bgvh/hemsirelerhaftasi.asp> (29.10.2011).

<http://www.sdplatform.com/KategoriYazilariAciklama.aspx?ID=179>
(13.10.2011).

<http://Www.Stratejikboyut.Com/Haber/Performans-Yonetimi-Ve-Faydalari-28297.Html> (22.09.2011).

<http://www.turkhemsirelerdernegi.org.tr/menu/saglik-guncel/thd-sagligin-sesi-yazilari/91-saglikguncel.aspx> (29.10.2011).

<http://www.yeniforumuz.biz/showthread.php?434974-Z-kuram%C4%B1-nedir> (14.10.2011).

<http://www.ygsllyssistemi.com/nsan-ikler/1859-motvasyon-araclari.html>
(12.10.2011).

http://www2.bayar.edu.tr/kulamyo/docs/selin_cavusoglu/motivasyon.pdf
(14.10.2011).

SARICALI,S.,http://www.acibademhemsirelik.com/edergi/yeni_tasarim/files/Etkili%20Performans%20G%C3%B6r%C3%BC%C5%9Fmesi.pdf
(27.09.2011).

EKLER

EK 1 : Anket Formu : Açıklamalar ve Demografik Özellikler

Sayın Meslektaşım,

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir. Motivasyon ise; bir veya birden çok insanı belirli bir yöne veya amaca doğru, devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Bu araştırmanın amacı, performans ile motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi için, GATA Hemşirelik hizmetlerinde hemşirelerin iş motivasyonu ve iş performansı düzeylerini saptamak ve iş motivasyonunun iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır.

“Performans İle Motivasyon Arasındaki İlişki: GATA Hemşirelik Hizmetleri Örneği” konulu araştırmaya bilimsel veri oluşturmak için hazırlanan bu anketten elde edilen bilgiler tamamen akademik olarak kullanılacak ve hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Araştırmanın amacına ulaşması, sizin tarafsız, objektif ve içten cevaplarınıza bağlıdır.

Ankete ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Atılım Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Kurumları İşletmeciliği

S. Nuray ÇAĞAN
Yük. Lis. Öğr.

1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER:**1. Yaşınız?**

1 () 21-27 2 () 28-34 3 () 35-41 4 () 42-48 5 () 49 ve üzeri

2. Eğitim Düzeyiniz?

1 () Lise 2 () Ön Lisans 3 () Lisans 4 () Lisansüstü

3. Medeni Durumunuz?

1 () Bekar 2 () Evli

4. Toplam Çalışma Süreniz?

1 () 1-5 Yıl 2 () 6-10 Yıl 3 () 11-20 Yıl 4 () 21 Yıl Ve Üzeri

5. GATA'da Çalışma Süreniz?

1 () 1 Yıldan Az 2 () 1-5 Yıl 3 () 6-10 Yıl
4 () 11-15 Yıl 5 () 16-20yıl 6 () 21yıl Ve Üstü

6. Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz?

1 () Cerrahi Bilimler 2 () Dahili Bilimler 3 () Ayaktan Tanı Ve Tedavi Bilimler
4 () Ameliyathane 5 () Yoğun Bakım 6 () Acil Servis

7. Hangi Statüye Sahipsiniz?

1 () Servis Sorumlu Hemşiresi 2 () Bölüm Sorumlu Hemşiresi
3 () Klinik Hemşiresi 4 () Poliklinik Hemşiresi
5 () Ameliyathane Hemşiresi 6 () Yoğun Bakım Hemşiresi

EK 2 : İş Performansı Anketi

| İŞ PERFORMANSI ANKETİ | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum. | Fikrim yok | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|--|-------------------------|---------------|------------|-------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| GÖREV PERFORMANSI | | | | | |
| 1. Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 2. İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 3. Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 4. İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| BAĞLAMSAL PERFORMANS | | | | | |
| 5. İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum | | | | | |
| 6. Mesleğimi sevdiğimi düşünüyorum. | | | | | |
| 7. Hastalara karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 8. Hastalara karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 9. İşimi yerine getirmede gerekli özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 10. Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum. | | | | | |
| 11. Amirlerime karşı saygımın tam olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 12. Yaptığım işten çok memnun olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 13. Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 14. Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum. | | | | | |
| 15. Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 16. Hasta güvenliğine dikkat ettiğimi düşünüyorum. | | | | | |
| 17. İçten, samimi ve yardımsever olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 18. Sabırlı olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 19. Anlayış ve hoşgörüye sahip olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 20. Azimli ve sebatkar (bir işi yılmadan sonuna kadar götüren) olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 21. Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 22. İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum. | | | | | |
| 23. Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 24. Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum. | | | | | |

EK 3 : İş Motivasyon Anketi

| İŞ MOTİVASYON ANKETİ | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Fikrim yok | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İÇSEL MOTİVASYON | | | | | |
| 1. Yaptığım işte başarılıyım. | | | | | |
| 2. Yaptığım işle ilgili olarak sorumluluğa sahibim. | | | | | |
| 3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler. | | | | | |
| 4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum. | | | | | |
| 5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum. | | | | | |
| 6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum. | | | | | |
| 7. Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum. | | | | | |
| 8. Yaptığım işle ilgili bir konuda, karar verme hakkına sahibim. | | | | | |
| 9. Amirlerim çalışmalarımın dolayısı beni her zaman takdir ederler. | | | | | |
| DIŞSAL MOTİVASYON | | | | | |
| 10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez. | | | | | |
| 11. Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur. | | | | | |
| 12. Kurumda, yiyecek ve içecek ihtiyacı için uygun imkanlar sağlanmıştır. | | | | | |
| 13. İşyerindeki tıbbi malzeme ve cihazlar yeterlidir. | | | | | |
| 14. Diğer çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir. | | | | | |
| 15. Konularında uzman olan kişiler tarafından hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır. | | | | | |
| 16. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum. | | | | | |
| 17. Amirlerim ile ilişkilerim iyidir. | | | | | |
| 18. İşimde terfi imkanım vardır. | | | | | |
| 19. Amirlerim, çalışma arkadaşlarım veya hastalarla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar. | | | | | |
| 20. Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım. | | | | | |
| 21. Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim. | | | | | |
| 22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır. | | | | | |
| 23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum. | | | | | |
| 24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğuna inanıyorum. | | | | | |

EK 4: Etik Kurul İzin Belgesi

T.C.
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI
GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ KOMUTANLIĞI
ETİK KURUL TOPLANTI RAPORU

OTURUM NO : 170
OTURUM TARİHİ : 07Nisan2011
OTURUM BAŞKANI : Prof. Dr. Ecz. Kd. Alb. Adnan ATAÇ
OTURUM SEKRETERİ : Prof. Tıp. Kd. Alb. Ali Uğur URAL

GATA Etik Kurulu'nun 07 Nisan 2010 günü yapılan 170. oturumunda, GATA B Polikliniğinde görevli Şxl. Me. Hem. S. Nuray ÇAĞAN'ın sorumlu araştırmacılığını yaptığı "Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişki: GATF Eğt. Hst. Hemşirelik Hizmetleri Örneği" başlıklı, tek merkezli, tutum belirleme çalışması olan araştırma dosyası değerlendirildi.

Araştırma dosyasının amaç, yöntem ve yaklaşım bakımından etik ilkelere UYGUN olduğuna karar verildi.

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>BAŞKAN  Adnan ATAÇ Prof.Dr.Ecz.Alb.</p> | <p>ÜYE  Orhan KOZAK Prof.Hv.Tıp.Alb.</p> | <p>ÜYE  Cem TAYFUN Prof.Dz.Tıp.Alb.</p> | <p>ÜYE Ali Uğur URAL Prof.Tıp.Alb.</p> |
| <p>ÜYE  Y. H. TUNCA Prof.Dış.Tıp.Alb.</p> | <p>ÜYE Ali ALBAY Prof.Tıp.Alb.</p> | <p>ÜYE Toplantıya Katılmadı F.Mehmet MUTLU Prof.Tıp.Alb.</p> | <p>ÜYE Toplantıya Katılmadı Mükerrem SAFALI Prof.Tıp.Alb.</p> |
| <p>ÜYE  Bekir GÜRAN Prof.Tıp.Alb.</p> | <p>ÜYE  Evlat OSUN Prof.Tıp.Alb.</p> | <p>ÜYE  Mahir GÜLEÇ Prof. Tıp. Alb.</p> | <p>ÜYE  Fatih Ö Fatih ÖZDAG Doç.Dz.Tıp.Alb.</p> |
| <p>ÜYE  Aygül AKYUZ Doç.Dr.Sağ.Alb.</p> | | | |

ÖZET

Sağlık kurumlarındaki performans ve bunun geri bildirim olarak sağlık sonuçları çalışanların motivasyonuna bağlıdır. Motive olmayan bir çalışanın performans göstermesi beklenemez. Sağlık kurumlarındaki en büyük insan gücü kaynağını da hemşireler oluşturmaktadır.

Bu çalışma, Ankara Gülhane Askeri Tıp Akademisi Hemşirelik Hizmetlerinde çalışan hemşirelerin belirli bir dönemdeki motivasyon ve performans düzeylerini belirlemek ve motivasyon düzeyleri ile performans düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde, araştırmanın önemi ve amacı, araştırmanın soruları ve hipotezleri, sınırlılıkları, varsayımları ile çalışma planı yer almaktadır. İkinci bölümde; kaynak taraması sonucunda elde edilen konuyla ilgili genel bilgiler bulunmaktadır. Üçüncü bölümde; araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araç ve yöntemi ile verilerin analiz yöntemleri hakkındaki açıklamalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde; yapılan alan çalışması sunulmuş, elde edilen sonuçlar yorumlanarak öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini Haziran-Temmuz 2011 tarihleri arasında GATA'da görev yapan tüm hemşireler (N=594) oluşturmaktadır. Toplam ulaşılması gereken hemşire sayısı 450 olarak belirlenmiştir. Anket formlarının dağıtıldığı 450 hemşireden 47'si (%10.4) çalışmaya katılmayı kabul etmemiştir. Çalışmaya katılım oranı %89.6 olarak belirlenmiştir.

Verilerin toplanmasında üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik özellikler, ikinci bölümünde çalışanların kendilerini değerlendirdikleri 24 sorudan oluşan iş performans anketi, üçüncü bölümde ise çalışanların kendilerini değerlendirdikleri 24 sorudan oluşan iş motivasyonu anketi yer almaktadır. Elde edilen veriler MS-Excel 2003 ve SPSS 15.0 paket programlarında değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde Cronbach's Alpha, Tukey testin bütünlüğü/toplanabilirliği değerleri bulunmuş

ve gruplar arası karşılaştırmalar için Mann-Whitney, Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. Anketler arası ilişkilerin araştırılması için Spearman sıra korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda hemşirelerin performans düzeyleri %95' in üzerinde "yüksek" düzeyde, motivasyon düzeyleri ise %61.5 ile "orta" düzeyde bulunmuştur. Hemşirelerin görev performanslarının bağlamsal performanslarından, içsel motivasyonlarının ise dışsal motivasyonlarından yüksek olduğu görülmüştür. Demografik özelliklerin performans üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Demografik özelliklerden yaş, çalışma süresi ve statü'nün motivasyon üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. İş motivasyonu ile iş performansı arasında istatistiksel olarak "anlamlı, doğrusal ve orta kuvvette" bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hemşirelikte motivasyon, Hemşirelikte performans, Motivasyon, Performans, Performans ile motivasyon arasındaki ilişki

ABSTRACT

Performance and its feedback as a conclusion of health results in health institutions is dependent on employees' motivation. There for performance is not expected if the employee is not motivated. Nurses are the greatest human power source in health institutions.

This study is conducted descriptively to determine the level of and relationship between motivation and performance of nurses working in nursing service management in Ankara Gülhane Military Medical Academy Hospital. If there is a relation in between, the direction and power of this relation was determined.

Study consists of four sections. In the introduction, there are the importance and purpose of the study, questions and hypotheses of research, limitations, presuppositions and the study planning. In the second section, there is a result of general information obtained from the literature on the subject. The universe and samples of the research, data collection tool and method ,explanation of the data analysis methods are given in the third section. Are a study was presented in the fourth section and suggestions were developed after commenting on the results.

The universe of study are the all nurses (N=594) working between June-July 2011 at the Gulhane Military Medical Academy. Total number of nurses needed to reach is determined as 450. 47 (10.4%) of 450 questionnaires distributed nurses refused to participate in the study. The study participation rate is determined as 89.6%.

A three-part questionnaire was used for data collection. There are demographic characteristics in the first section, the questionnaire consisting of 24 employees' job performance questions that they evaluate themselves in the second section and the questionnaire consisting of 24 employees' job motivation questions that they evaluate themselves in the third section. The data obtained were evaluated in MS-Excel 2003 and SPSS 15.0 package program. The integrity/ summability of the Cronbach's Alpha, Tukey test

values were found at the analysis of the data and for the comparisons between groups, the Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests were used. Spearman rank order correlation coefficients were calculated to investigate the relationships between surveys.

At the end of Analysis, it was founded that the nurses' performance level is over the "high" level with 95% and their motivation level is medium level me with 61,5% . It was seen that Nurses' duty performance is higher than the contextual performance and the intrinsic motivation is higher than the external motivation. It was founded that demographic characteristics is not a significant effect on performance. It was seen that demographic features of age, working hours and statute have a significant effect on of motivation. A statistically significant, linear-and medium-strength was found Between Work motivation and job performance

Key Words : Motivation in Nursing, Performance in Nursing, Motivation, Performance, relationship between performance and motivation.